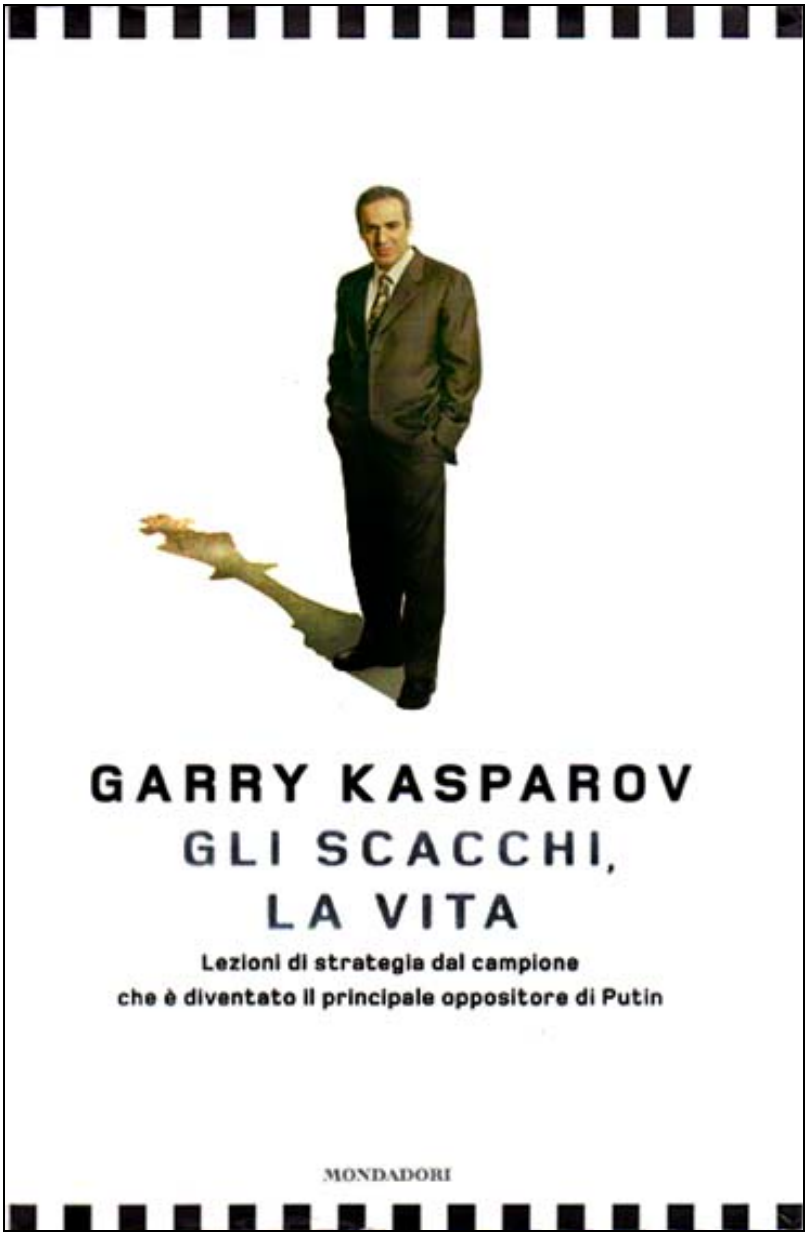
Garry Kasparov

Gli scacchi, la vita

Lezioni di strategia dal campione che è diventato il principale oppositore di Putin

Titolo dell'opera originale: *How Life Imitates Chess*
Traduzione di Maria Cristina Bitti
© 2007 Garry Kasparov
© 2007 Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., Milano

In copertina: Garry Kasparov, © Brian Velenchenko



VISIT…

Indice

Gli scacchi, la vita 3
Introduzione 4
Parte prima 8
La lezione 9
La vita è come gli scacchi 13
Strategia 21
Strategia e tattiche 37
Calcolo 48
Talento 56
Preparazione 67
Parte seconda 73
Materiale, tempo, qualità 74
Scambi e squilibri 91
Innovazione 103
Le fasi del gioco 122
Il processo decisionale 132
Il vantaggio di attaccare 143
Parte terza 153
Mettere in dubbio il successo 154
Il gioco dall'interno 162
Uomo, donna, macchina 177
Il quadro d'insieme 192
Intuizione 202
Punto di crisi 207
Epilogo 221
Una strategia per la democrazia 223
Glossario 227

Gli scacchi, la vita

A mia madre,
che mi è stata di ispirazione
e sostegno
per tutta la vita.

Introduzione

Il segreto del successo

Da *enfant prodige* degli scacchi in un paese che per gli scacchi va pazzo come l'Unione Sovietica, dovetti abituarmi molto presto ai discorsi in pubblico e alle interviste. Le domande che mi venivano rivolte allora, a parte alcune sugli hobby e le ragazze, riguardavano però solo la mia attività di scacchista. Ma il modo di intervistarmi cambiò radicalmente nel 1985 quando, a ventidue anni, diventai il più giovane campione del mondo di ogni tempo. Alla gente non interessavano più gli incontri e i tornei: tutta la curiosità era rivolta a quell'incredibile risultato e al modo in cui lo avevo raggiunto. Come ero riuscito a impegnarmi tanto? Quante mosse ero in grado di visualizzare in anticipo? A che cosa pensavo mentre giocavo? Avevo una memoria fotografica? Che cosa mangiavo? Che cosa facevo la sera, prima di andare a dormire? Insomma, qual era il segreto del mio successo?

Mi accorsi subito, però, che le risposte che davo non convincevano il mio pubblico. Riuscivo a impegnarmi in quel modo perché me lo aveva insegnato mia madre. La quantità di mosse che ero in grado di anticipare dipendeva dalla posizione. Durante una partita cercavo di sfruttare la mia preparazione e di calcolare le possibili varianti. Avevo una memoria buona, ma non fotografica. In genere, prima delle partite mi concedevo un generoso spuntino a base di salmone affumicato, bistecca e acqua tonica (purtroppo, quando mi avvicinai alla quarantina, il mio allenatore mi impose di relegare questa «dieta» al passato). Ogni sera prima di andare a letto mi lavavo i denti. In effetti non si può dire che fossero dettagli entusiasmanti.

Sembrava che tutti si aspettassero da me un metodo preciso, una ricetta universale che garantisse sempre ottimi risultati. Agli scrittori famosi si chiede che tipo di carta e penna usino, come se gli strumenti impiegati potessero influenzare il loro modo di scrivere. Domande di questo genere non considerano che ognuno di noi è il prodotto unico di milioni di elementi e di trasformazioni che si sono susseguiti dalla formazione del suo DNA fino a oggi pomeriggio. Ciascuno di noi crea la formula irripetibile del proprio processo decisionale: il nostro obiettivo è identificarla, valutarne le modalità, trarne il meglio e possibilmente migliorarla.

Gli scacchi, la vita racconta come sono arrivato a definire la formula valida per me, da quando ero un ragazzino fino all'epoca attuale che mi offre il vantaggio di poter guardare indietro con il senno di poi. Lungo il cammino mi soffermerò su alcune persone che, in modo diretto o indiretto, mi hanno aiutato a crescere: Aleksandr Alekhine, che fu il mio primo eroe e la più grande fonte di ispirazione della mia carriera, trova una sua collocazione accanto a Sir Winston Churchill, che ancora oggi, con i suoi discorsi e i suoi scritti, rappresenta per me un costante riferimento.

Spero che questi e altri esempi possano aiutare i lettori a diventare più consapevoli dei propri procedimenti decisionali e della possibilità di progredire ulteriormente. Quando ci si valuta e si analizza come si è sfruttato il proprio potenziale bisogna farlo con molta onestà. Non esistono regole fisse: il mio libro non propone suggerimenti e trucchi, ma sviluppa temi come l'autoconsapevolezza e la sfida a se stessi e agli altri, fondamentali per poter prendere le decisioni migliori.

Ho pensato di scrivere su tali argomenti quando ho capito che, invece di inventarmi risposte intelligenti all'eterna domanda «Cosa ti passa per la testa?», mi sarebbe servito di più scoprirlo davvero. Ma i ritmi di un giocatore di scacchi professionista, rigorosamente scanditi da viaggi, partite e preparazione, non mi concedevano molto tempo per l'introspezione filosofica. Solo dopo essermi ritirato, nel marzo del 2005, ho trovato finalmente il tempo e la prospettiva giusta per analizzare le mie esperienze passate e cercare di impiegarle in modo utile.

Sarebbe stato un libro molto diverso se lo avessi finito prima del mio clamoroso passaggio dalla scacchiera alla politica. Innanzitutto, avevo bisogno di tempo per assimilare la lezione appresa durante i lunghi anni trascorsi nel mondo degli scacchi. In secondo luogo, la mia nuova dimensione mi sta costringendo a capire chi sono e di che cosa sono capace. Non basta essere appassionati sostenitori della democrazia: per creare coalizioni e organizzare congressi devo applicare in un modo del tutto nuovo la mia visione strategica e le altre doti scacchistiche. Per venticinque anni ho vissuto al riparo di competenze saldamente acquisite: ora mi trovo a dover analizzare le mie capacità per costruirmi e ricostruirmi in vista delle nuove sfide.

Una carta geografica della mente

Il giorno del mio sesto compleanno mi aspettava al risveglio il più bel regalo che abbia mai ricevuto in vita mia. Vicino al letto c'era un mappamondo così grande che dovetti stropicciarmi gli occhi per essere sicuro che fosse vero. Gli atlanti e la geografia mi hanno sempre affascinato: la passione era iniziata quando mio padre mi aveva letto il libro di Stefan Zweig su Magellano e ascoltavo rapito le storie sui viaggi di Marco Polo, Colombo e, appunto, Magellano che lui mi raccontava. Ripercorrere sul mappamondo i viaggi di quel grande esploratore divenne il mio gioco preferito.

In breve arrivai a conoscere le capitali di tutti i paesi del mondo, i loro abitanti e ogni dettaglio che avevo potuto scoprire. Le avventure della vita reale mi attraevano molto più di qualsiasi favola. Anche se mio padre non si era soffermato sulle terribili difficoltà che comportava la navigazione nel passato, intuivo che intraprendere un viaggio del genere per la prima volta doveva aver richiesto un coraggio straordinario. Quelle storie infiammavano i miei sensi di spirito pionieristico, e così sognavo di avventurarmi per vie sconosciute, anche se allora ciò significava, al massimo, non percorrere la solita strada per tornare a casa. Dall'inizio alla fine della mia carriera di scacchista non ho mai smesso di cercare nuove sfide, tentando cose che nessuno aveva mai tentato prima.

Ormai il tempo dei grandi esploratori e degli imperatori famosi è passato, ma sono ancora rimasti alcuni preziosi territori da scoprire: possiamo esplorare i nostri confini e quelli della nostra vita, oltre ad aiutare gli altri a fare lo stesso, magari regalando a un bambino per il compleanno un mappamondo o il suo equivalente digitale.

È fondamentale possedere una carta geografica di se stessi: in questo libro cerco di indicare in modo approssimativo le tappe di osservazione e analisi necessarie per tracciarla. Non vorrei sembrare troppo radicale, ma il minimo comune denominatore non serve a niente: da ciò che è ovvio o identico per tutti non possono derivare né vantaggi né miglioramenti. Dobbiamo guardare più in alto e scavare più a fondo, andare al di là di ciò che è scontato e universale. In teoria, chiunque può imparare a giocare a scacchi in mezz'ora, e le regole sono uguali per uomini, donne e bambini: ma solo quando ci spingiamo per la prima volta al di là di esse, oltre quel primo livello in cui siamo concentrati esclusivamente sulle mosse consentite, cominciamo a dar forma alla struttura che ci rende diversi da chiunque altro abbia mai mosso una pedina.

Tali modelli acquisiti e la logica che li regola si combinano con le nostre qualità intrinseche per creare un individuo unico nelle proprie modalità decisionali. Esperienza e conoscenza si definiscono attraverso il prisma del talento, anch'esso manipolabile, modificabile e coltivabile: un insieme che è la fonte dell'intuizione, strumento assolutamente unico per ciascuno di noi. Così iniziamo a scorgere nelle nostre decisioni quello che definiamo lo «stile» di uno scacchista, cioè l'influenza della psicologia individuale e della struttura emotiva. Gli scacchi sono uno strumento ideale per esaminare queste influenze perché, per dare il meglio di noi stessi nel gioco, siamo obbligati ad analizzare le nostre decisioni e il processo che a esse ci conduce. Le persone che mi intervistavano, in realtà, non avevano bisogno di informazioni sulle mie abitudini di tutti i giorni, ma di un'altra cosa: di autoanalisi.

Dato che non si tratta di un software da scaricare e installare, lo stile personale non si può scegliere: possiamo solo individuare quello che sentiamo più adatto e poi, attraverso sfide e tentativi, sviluppare il nostro metodo personale. Quali sono i miei punti deboli? E quelli forti? Che tipo di sfide devo cercare di evitare e perché? Il metodo per raggiungere il successo è un segreto, in quanto può essere scoperto solo da ciascuno di noi, attraverso lo studio delle proprie decisioni personali: nessuno può insegnarci a migliorare i meccanismi decisionali, però possiamo imparare a farlo da soli.

In tutto questo c'è qualcosa che, a prima vista, sembra contraddittorio: bisogna diventare consapevoli dei propri processi decisionali perché questi, con la pratica, potenzieranno le nostre azioni intuitive, inconsce. È un procedimento non spontaneo ma necessario perché, in quanto adulti, abbiamo modelli di comportamento già formati, nel bene e nel male. Per correggere quelli negativi e rafforzare quelli positivi dobbiamo assumere un ruolo attivo nell'acquisire una maggiore consapevolezza di noi stessi.

Per cercare di aprire le porte a questa consapevolezza farò uso di aneddoti e analisi. La prima parte del libro valuta gli ingredienti fondamentali, le capacità essenziali e le doti che entrano in gioco nel processo decisionale: strategia, calcolo e preparazione sono gli elementi essenziali che dobbiamo comprendere e trovare in noi

stessi. La seconda parte considera la fase della valutazione e dell'autoanalisi, studiando i metodi e i vantaggi del nostro modo di esaminarci: quali cambiamenti sono necessari e perché? La terza parte studia i sottili meccanismi attraverso i quali combiniamo tutti questi fattori per migliorare le nostre prestazioni: la psicologia e l'intuizione influenzano ogni aspetto delle nostre decisioni e dei loro risultati. È necessario sviluppare le nostre capacità per riuscire a contemplare il quadro d'insieme, affrontare le crisi e trarne insegnamento.

I momenti decisivi in cui, a un certo punto del nostro cammino, scegliamo una strada piuttosto che un'altra, consapevoli del fatto che non potremo tornare indietro, sono vere e proprie svolte. Dobbiamo vivere per quei momenti che determinano la nostra vita, imparare chi siamo e che cosa conta veramente per noi. Il «segreto», allora, consiste nell'andare incontro alle sfide invece di evitarle: è il solo modo per scoprire e sfruttare tutte le nostre risorse. Lo sviluppo del nostro modello personale ci consente di prendere decisioni migliori, di avere la fiducia sufficiente per dare ascolto al nostro istinto e sapere che, indipendentemente dal risultato, ne usciremo più forti. E questo è l'unico segreto del successo che vale veramente per tutti.

Parte prima

La lezione

Lezioni private dal campione del mondo

La prima volta che giocai una finale del campionato mondiale di scacchi, nel 1984, ero il giovane sfidante di un campione che aveva detenuto il titolo per quasi dieci anni. A ventun anni avevo bruciato così in fretta le tappe da non immaginare che quell'ultimo ostacolo potesse bloccarmi il cammino. Fu quindi un duro colpo essere battuto quattro volte, senza nessuna vittoria all'attivo: altre due sconfitte e avrei subìto una umiliante disfatta.

Se c'era ancora una possibilità di cambiare strategia, doveva essere giocata in quel momento. Invece di abbandonarmi alla disperazione, costrinsi me stesso a intraprendere una lunga guerra di logoramento. Partita dopo partita, adottai la tattica della guerriglia, cercando di non rischiare, aspettando la mia occasione. Il mio rivale Anatolij Karpov, sovietico come me, sfruttò il piano che avevo elaborato io per cercare di raggiungere i suoi obiettivi. Voleva dare una lezione allo sbruffone che aveva di fronte con un netto 6-0, e quindi, invece di approfittare del suo vantaggio e darmi il colpo finale, si mise a giocare con cautela.

In più, su Karpov pesava l'ombra di Bobby Fischer, che era stato campione del mondo prima di lui. Nella corsa verso il titolo conseguito nel 1972, l'americano aveva ottenuto due nette vittorie per 6-0 contro rivali di livello mondiale, entrambe le volte senza concedere neppure un pareggio. Quando cambiò strategia nei miei confronti, Karpov pensò probabilmente di poter imitare quella leggendaria impresa. Ma il fantasma di Fischer si trasformò in un grave ostacolo per la sua offensiva.

I diciassette incontri successivi terminarono, incredibilmente, senza un risultato decisivo. Quei pareggi furono comunque importanti, anche perché mi dimostrarono che la nuova tattica stava funzionando. La sfida si protrasse per mesi, superando tutti i record di durata di un match del campionato del mondo. Insieme alla mia squadra, dedicai così tanto tempo a riflettere sul gioco di Karpov e su quali strategie avrebbe potuto usare che, paradossalmente, iniziai a identificarmi con lui.

In quelle centinaia di ore di gioco e preparazione ebbi anche l'opportunità di osservare bene il mio gioco e la mia mente. Fino a quel momento, nella mia carriera tutto era filato liscio: vincere era diventato un fatto assolutamente naturale. Ora invece dovevo capire come prendere le mie decisioni in modo da poter rimediare qualunque cosa fosse andata storta. Stava funzionando, ma quando persi la ventisettesima partita e scesi a 0-5 temetti che forse non stavo imparando abbastanza in fretta da salvare il match. Ancora una sconfitta e avrei dovuto aspettare altri tre lunghi anni prima di poter sperare in una nuova occasione di vincere il titolo.

Ero trincerato dietro la mia linea difensiva quando la competizione entrò nel terzo mese. Il cambiamento di stile aveva reso le cose molto più difficili per Karpov.

Sentivo che mi stavo avvicinando alla soluzione del rompicapo, mentre il mio avversario appariva sempre più frustrato e stanco.

Alla fine la diga cedette. Dopo essere sopravvissuto alla trentunesima partita nella quale Karpov non era riuscito a fare la mossa decisiva, vinsi la trentaduesima e passai all'offensiva. Seguirono altre cinque settimane di pareggi, ma la differenza adesso era che io stavo creando più occasioni di vittoria rispetto al mio rivale. Intanto il mondo iniziava a chiedersi se il match sarebbe mai finito. Nessuna finale del campionato del mondo era mai durata più di tre mesi e noi stavamo iniziando il quinto. Karpov era esausto e io presi a incalzarlo. Dopo essere stato a un passo dal vincere la quarantaseiesima partita, nella quarantasettesima ottenni una schiacciante vittoria. Era stato un miracolo? Proprio in quel momento gli organizzatori decisero che avevamo bisogno di una pausa e l'incontro successivo venne rinviato di parecchi giorni. Malgrado quella decisione senza precedenti, vinsi anche quell'incontro. Di colpo ci trovammo a 3-5 e tutto sembrava essere a mio favore.

Inaspettatamente, però, il 15 febbraio 1985, a Mosca, il presidente della Federazione internazionale degli scacchi (FIDE), Florencio Campomanes, si mostrò sensibile alle pressioni delle autorità sportive sovietiche convocando una conferenza stampa per dichiarare che il match era annullato. Dopo cinque mesi, quarantotto incontri e migliaia di ore di gioco e studio, non c'era un vincitore. Avremmo dovuto tornare ad affrontarci sei mesi più tardi, con un limite massimo di ventiquattro incontri. Karpov scampò così l'immediato pericolo, con in più la soddisfazione di mantenere il titolo ancora per qualche tempo. Il comunicato stampa ufficiale riferì che Karpov «accettava» la decisione e Kasparov la «rispettava». Una distinzione semantica curiosa ma corretta. (L'Hotel Sport, in cui ebbe luogo l'ignobile conferenza stampa, è stato poi demolito, ma quello spirito totalitario persiste tuttavia nella mia memoria e, sempre di più, anche nella stessa Mosca.)

Oltre a prendere coscienza così amaramente della politica sovietica e scacchistica, durante quel match appresi molte altre cose. Il campione del mondo era stato il mio allenatore personale per cinque difficilissimi mesi. Non solo avevo capito il suo modo di giocare: ma avevo potuto approfondire ed entrare in contatto diretto anche con i miei stessi processi mentali. Ero sempre più capace di individuare i miei errori e comprendere perché li avevo commessi, oltre ad aver imparato il modo migliore per evitarli e perfezionare anche i miei meccanismi decisionali. Quella fu la prima volta in cui vissi l'esperienza di interrogare me stesso invece di affidarmi solo all'istinto.

Quando a Mosca iniziò il secondo match, non dovetti aspettare mesi per la mia prima vittoria: vinsi subito, alla prima partita. Fu di nuovo una dura lotta (le fasi di apertura mi fecero davvero penare) ma non ero più l'ingenuo ventunenne della prima volta. Avevo arginato le falle che Karpov aveva usato a suo vantaggio all'inizio del primo match. A ventidue anni, ormai smaliziato veterano, diventai campione del mondo e mantenni il titolo per quindici anni. Al momento del mio ritiro, nel 2005, ero ancora il più quotato giocatore del mondo, ma per uno scacchista quarantun anni sono troppi per rimanere al vertice quando molti degli avversari hanno meno di vent'anni.

La consapevolezza dei processi mentali

Non mi sarebbe stato possibile rimanere così a lungo a quei livelli senza la lezione ricevuta da Karpov sul mio gioco e i miei punti deboli, perché non solo li avevo scoperti ma avevo anche capito l'importanza di trovarli senza l'aiuto di altri. A quei tempi non me ne resi conto del tutto, ma la famosa competizione-maratona mi diede la chiave del successo. Non basta avere talento. Non basta neppure lavorare sodo e studiare fino a notte fonda. Bisogna anche diventare intimamente consapevoli dei metodi che si adottano per prendere le proprie decisioni.

Questo tipo di coscienza è essenziale per combinare conoscenza, esperienza e talento in modo da dare il meglio di se stessi. In genere poche persone sanno sfruttare l'opportunità di condurre questo tipo di analisi. Ogni decisione scaturisce da un processo interiore, davanti alla scacchiera come alla Casa Bianca o in un consiglio d'amministrazione o di fronte ai fornelli. È diverso l'oggetto della decisione, ma il processo può essere molto simile.

Dato che gli scacchi sono stati al centro della mia vita fin dall'infanzia, non c'è da stupirsi che io abbia la tendenza a vedere la realtà in termini scacchistici. Chi osserva dall'esterno quel mondo a sessantaquattro caselle ha nei suoi confronti, a mio modo di vedere, un rispetto esagerato o, al contrario, nessun rispetto. Non si tratta né di un comune passatempo né di un esercizio riservato esclusivamente ai superdotati o ai supercomputer. Nel prossimo capitolo toccheremo rapidamente alcuni concetti e falsi miti del «gioco dei re», perché sia poi più facile comprendere i nostri argomenti principali.

Anatolij Evgen'evič Karpov (1951), URSS/Russia
L'avversario che ha segnato la mia vita

Nato a Zlatoust, URSS, fu il dodicesimo campione del mondo di scacchi dal 1975 al 1985.

Dopo aver rapidamente superato le fasi preliminari della competizione per il titolo, Karpov fu incoronato campione del mondo nel 1975, dopo che l'americano Bobby Fischer ebbe dato forfait, non senza lunghe trattative con la Federazione internazionale degli scacchi. Dopo aver vinto in quel modo, Karpov sentì il bisogno di dimostrare il proprio valore e vinse un torneo dopo l'altro. Ancora oggi detiene il più impressionante record di tornei rispetto a qualsiasi altro giocatore.

Difese il titolo con successo nel 1978 e nel 1981, entrambe le volte contro Viktor Korčnoj. Karpov ed io ci affrontammo in cinque campionati mondiali consecutivi: 1984, 1985, 1986, 1987 e 1990, per un totale di 144 partite. Dopo quella maratona, il nostro punteggio era incredibilmente equilibrato: ventuno vittorie per me, diciannove per Karpov e centoquattro pareggi! Questi incontri «KK» sono considerati all'unanimità fra le più avvincenti competizioni testa a testa della storia dello sport.

Dato che in Unione Sovietica era molto sentita l'esigenza di riconquistare il titolo detenuto dall'americano Fischer, Karpov ottenne un enorme appoggio politico. Era intimamente legato all'apparato di potere sovietico con cui, per natura, è sempre stato propenso ad allinearsi. I nostri stili di gioco, opposti come fuoco e ghiaccio, rispecchiavano anche la fama di «leale collaboratore contro ribelle» che ci eravamo guadagnati lontano dalla scacchiera.

Il suo stile particolare, caratterizzato da una cauta tattica, determinò nel vocabolario scacchistico l'introduzione dell'aggettivo «karpoviano» che si riferisce a un tipo di strangolamento dell'avversario simile a quello del pitone, mediante un gioco metodico e tranquillo.

HANNO DETTO DI LUI: «Le intenzioni di Karpov diventano chiare al suo avversario solo quando ormai non gli è più possibile salvarsi».

Mikhail Tal

PAROLE DI KARPOV: «Diciamo che una partita può essere condotta in due modi: uno è una magnifica esplosione tattica con un seguito di varianti che non consentono calcoli precisi; l'altro è una chiara pressione posizionale che conduce a un finale con microscopiche possibilità di vittoria. Io sceglierei la seconda, senza pensarci due volte».

La vita è come gli scacchi

Gli scacchi sbarcano a Hollywood

È difficile pensare a qualcosa di più paradossale del contrasto tra la reputazione del gioco degli scacchi e quella del giocatore di scacchi. Gli scacchi sono considerati un simbolo universale di intelligenza e complessità, raffinatezza e astuzia. Eppure l'immagine del tipico giocatore di scacchi continua a essere quella di un eccentrico che a volte rasenta la psicosi.

In molti paesi occidentali il classico giocatore di scacchi è spesso immaginato come un omino rachitico o un genialoide misantropo. Questi stereotipi si mantengono nonostante Hollywood e la Madison Avenue propongano regolarmente immagini e riferimenti positivi al mondo degli scacchi.

Chi può dimenticare la prima sequenza del film di James Bond *Dalla Russia con amore,* dove il cattivo Kronstejn passa direttamente dalla vittoria in un torneo di scacchi al progetto di una catastrofe mondiale? Il creatore di Bond, Ian Fleming, e il regista dedicarono molta attenzione alla partita tra Kronstejn e il suo avversario «McAdams», basandola su una partita reale tra due grandi giocatori sovietici: Mikhail Botvinnik, dieci volte campione del mondo, e David Bronstein, che lo sfidò una volta in finale. La storia contiene chiari riferimenti a una visione metaforica degli scacchi, come quando uno dei colleghi di Bond gli ricorda: «I russi sono giocatori di scacchi formidabili. Quando si mettono in testa un complotto, lo realizzano in modo magistrale. Pianificano la partita in ogni dettaglio, prevedono le mosse del nemico»[1].

Allo stesso modo, decine di altri film hanno usato gli scacchi per far risaltare l'intelligenza e le capacità strategiche del protagonista. Il film *Assassins* del 1995 ritrae Sylvester Stallone e Antonio Banderas nel ruolo di due killer di professione che cercano di uccidersi a vicenda di giorno, mentre di notte si affrontano giocando a scacchi. Nel film di Stanley Kubrick del 1968, *2001: Odissea nello spazio*, il computer HAL 9000 sconfigge agevolmente il personaggio Frank Poole a scacchi, facendo presagire che alla fine lo ucciderà.

Dello stereotipo del giocatore di scacchi fa parte anche il carattere introverso, ai limiti dell'ossessione, quasi dell'autismo. Vladimir Nabokov era un appassionato del gioco degli scacchi, cui però non rese un buon servizio con il romanzo *La difesa di Lužin*, del 1930: il protagonista è un eccentrico e goffo campione che partecipa a un torneo di Grandi Maestri ed è accettato in società solo per le sue doti di scacchista. La versione cinematografica del 2000 ha voluto dipingere un quadro più gradevole, accentuando gli elementi romanzeschi.

Anche l'austriaco Stefan Zweig popolò il suo mondo degli scacchi di personaggi deviati ed eccentrici. Il romanzo postumo *Novella degli scacchi* è una critica

[1] Can Fleming, *Dalla Russia con amore*, trad. bit., Milano, Guada, 2006, p. 213. (*N.d.T.*)

psicologica e politica al nazismo imperniata su due partite tra un campione del mondo semianalfabeta e un medico impazzito per aver giocato a scacchi contro se stesso mentre era prigioniero della Gestapo. Nel libro, Zweig offre questa splendida descrizione del gioco:

> Ma non ci si rende già colpevoli di una limitazione offensiva, nel chiamare gli scacchi un gioco? Non è anche una scienza, un'arte, oscillante fra queste due categorie come la bara di Maometto tra cielo e terra, straordinario legame fra tutte le coppie di opposti; antichissimo eppure eternamente nuovo, meccanico nella disposizione e animato solo dalla fantasia, limitato in uno spazio rigidamente geometrico e insieme infinito nelle sue combinazioni... e nonostante ciò, com'è dimostrato dai fatti, più durevole nella sua essenza ed esistenza di tutti i libri e le opere, l'unico gioco che appartenga a tutti i popoli e a tutti i tempi e di cui nessuno sa quale iddio l'abbia portato sulla terra per ammazzare la noia, acuire i sensi, avvincere l'anima... Ogni bambino può imparare le sue prime regole, ogni sciocco può cimentarvisi, e tuttavia all'interno di questo stretto immutabile quadrato esso riesce a produrre una particolare specie di campioni, non paragonabile a nessun'altra, uomini dotati solo per gli scacchi, geni specifici, nei quali visione, pazienza e tecnica operano in proporzioni così precise come nel matematico, nel poeta, nel musicista, solo in una diversa stratificazione e connessione[2].

Personaggi reali del mondo degli scacchi

Molti giocatori importanti del passato hanno realmente sofferto di disturbi psichici durante la loro carriera o dopo. Il campione tedesco Kurt von Bardeleben si suicidò lanciandosi da una finestra nel 1924, come fa Lužin nel romanzo di Nabokov. Il primo campione del mondo ufficiale, Wilhelm Steinitz, nei suoi ultimi anni dovette combattere con ricorrenti disturbi mentali. Uno dei più famosi giocatori del primo quarto del Novecento, Akiba Rubinstein, era affetto da una forma patologica di timidezza. Dopo ogni mossa, si rifugiava in un angolo della sala ad aspettare la risposta del suo avversario.

I due più grandi giocatori mai espressi dagli Stati Uniti si ritirarono entrambi quando erano all'apice della carriera e soffrirono di instabilità mentale. Paul Morphy, di New Orleans, sbaragliò i migliori giocatori del mondo nella sua tournée europea del 1858-59 per poi ritirarsi pochi anni dopo e cimentarsi da ultimo con la professione di avvocato. Il primo eroe americano degli scacchi non ritornò mai a giocare da professionista e soffrì di episodi deliranti che qualche giornale attribuì alle sue prodigiose capacità mentali.

Nel 1972, Robert (Bobby) Fischer strappò il titolo mondiale a Boris Spasskij e all'Unione Sovietica in uno storico incontro svoltosi a Reykjavík, in Islanda. Poi abbandonò il gioco per vent'anni, prima rifiutandosi di difendere il titolo nel 1975 e poi scomparendo letteralmente per più di dieci anni. Nel 1992 riapparve per partecipare a una rivincita del titolo mondiale contro Spasskij in Jugoslavia, a quei

[2] Stefan Zweig, *Novella degli scacchi*, trad. it., Milano, Garzanti, 1982, pp. 17-18. (*N.d.T.*)

tempi sottoposta a sanzioni da parte dell'ONU: il suo gioco, ovviamente arrugginito, era inoltre accompagnato da una manifesta paranoia antisemita.

Ma casi eccezionali come questi, nella finzione e nella realtà, portano a dimenticare che la stragrande maggioranza dei giocatori di scacchi sono persone come tutte le altre tranne che per la loro capacità di giocare bene a scacchi.

Il pedigree del «gioco dei re»

Chiunque conosca la scacchiera solo dalla pagina dei giochi del giornale sarà probabilmente sorpreso di sapere che gli scacchi sono oggetto di una vasta letteratura risalente a centinaia di anni fa, o addirittura migliaia se consideriamo le varianti mitiche del gioco che, secondo i racconti popolari, ebbe origine in India. Uno dei primi libri pubblicati dall'editore Caxton nel XV secolo fu *The Game and Playe of the Chesse.* Cinquecento anni dopo, alcune mosse di una partita tra scienziati dei laboratori di controllo comparvero nelle comunicazioni di prova di quella che sarebbe poi diventata Internet.

La tecnica di trascrivere le partite di scacchi con simboli, ovvero la «notazione scacchistica», ha dato origine a una storia dettagliata del gioco e nel tempo ha permesso a milioni di appassionati di studiare le esperienze dei leggendari campioni del passato e di metterle a profitto.

Se consideriamo la storia degli scacchi come una linea continua, osserviamo che il gioco ha avuto uno sviluppo costante. Non mi sto riferendo alle regole, che erano ormai ampiamente definite alla fine del XVIII secolo e che da allora sono rimaste immutate, ma allo stile e ai concetti fondamentali che negli ultimi centocinquanta anni sono cambiati in modo sorprendente, anche se a passi piccoli e graduali.

Dopo aver scritto una serie di brevi articoli sui campioni del mondo che mi avevano preceduto, iniziai a pensare di studiare nei dettagli come il gioco fosse cambiato nel tempo e come il suo sviluppo fosse opera degli appassionati più esperti. Mi venne in mente anche di scrivere una biografia in base a un'accurata analisi degli incontri più famosi e indimenticabili: è un progetto che ha occupato gran parte degli ultimi tre anni e si è realizzato in una serie di libri intitolata *I miei grandi predecessori* [3].

Attualmente siamo ormai al sesto volume e nel percorso ho imparato moltissimo sui grandi giocatori del passato: ogni campione del mondo ha avuto doti personali peculiari e ha dato un rilevante contributo all'evoluzione del gioco. Dopo aver analizzato i dodici campioni del mondo che mi hanno preceduto e i loro più importanti rivali, mi sono chiesto che cosa abbia portato questa «grande dozzina» ad avere successo. Che cosa avevano questi assi che mancava ai loro avversari?

Per uno scacchista è ovvio sostenere che essere portati per gli scacchi implichi grande intelligenza, se non genialità, ma purtroppo abbiamo pochi elementi a sostegno di questa teoria. E non è realistica neppure l'idea diffusa tra il pubblico che

[3] Garry Kasparov, *I miei grandi predecessori,* Verona, Edizioni Ediscere, 2003-2007. (*N.d.T.*)

considera i migliori giocatori di scacchi come computer umani, capaci di memorizzare megabyte di dati e vedere in anticipo decine di mosse.

In realtà mi sono reso conto che in genere nei campioni di scacchi non vi sono indizi di particolari talenti, tranne quello ovvio di saper giocare a scacchi, ed è per questo che generazioni di studiosi hanno cercato di capire perché alcune persone siano tagliate per questo gioco e altre no. Non esiste un gene degli scacchi e nemmeno esistono caratteristiche comuni presenti sin dall'infanzia, eppure, come nella musica e nella matematica, ci sono veri e propri fenomeni della scacchiera: basta pensare a certi bambini prodigio di quattro anni che imparano a giocare osservando i propri genitori e riescono poi a sconfiggere avversari adulti.

Ma sapere che esiste qualcosa che si chiama talento per gli scacchi non ci è di molto aiuto: può darsi che, pur essendo presente, senza l'intervento di molti altri fattori non arrivi neppure a manifestarsi e quindi vale la pena di concentrarsi su quei fattori, per osservarli e determinarli.

Sport, arte o scienza? Sport, arte e scienza

Per capire perché questo gioco è il laboratorio ideale in cui strutturare il processo decisionale è sufficiente chiedere a un Grande Maestro, a un artista e a un esperto di informatica che cosa renda grande un giocatore di scacchi. Il giocatore professionista sarà probabilmente d'accordo con il secondo campione del mondo, il tedesco Emanuel Lasker, che disse: «Prima di tutto, gli scacchi sono una battaglia». Al di là di ogni definizione, per Lasker l'importante era vincere.

L'artista Marcel Duchamp fu un giocatore di scacchi forte e appassionato. A un certo punto abbandonò addirittura l'arte per dedicarsi agli scacchi, sostenendo che il gioco avesse «tutta la bellezza dell'arte, e molta di più». In seguito Duchamp riconfermò questa sua visione, sostenendo: «Sono arrivato alla conclusione personale che mentre non tutti gli artisti sono giocatori di scacchi, tutti i giocatori di scacchi sono artisti». Ed è vero che non possiamo ignorare l'elemento creativo, per quanto sia necessario razionalizzarlo di fronte all'obiettivo primario di vincere la partita.

Quanto all'aspetto scientifico, che in genere viene enfatizzato da chi non gioca a scacchi, buona capacità mnemonica, precisione di calcolo e corretta applicazione della logica sono elementi essenziali. Negli anni Cinquanta, quando apparvero per la prima volta i computer che giocavano a scacchi, molti scienziati dettero per scontato che quei mostri metallici avrebbero demolito rapidamente qualunque avversario umano. Ma a cinquant'anni di distanza, la battaglia per la supremazia tra uomo e macchina non è ancora finita.

Il mio grande maestro Mikhail Botvinnik, sesto campione del mondo, dedicò gli ultimi trent'anni della sua vita a progettare un computer che giocasse a scacchi, o meglio, non solo un computer (che era relativamente semplice da costruire e già a quei tempi era un luogo comune), ma un programma che generasse le sue mosse come un essere umano: un vero e proprio giocatore artificiale.

Botvinnik era ingegnere e discusse le proprie idee con molti scienziati, tra cui il leggendario matematico americano Claude Shannon che nel suo tempo libero aveva

progettato una macchina che giocava a scacchi. In realtà molti programmi di scacchi sono rapidi, ma davvero elementari: usano la forza «bruta» per esaminare tutte le mosse possibili con la maggiore esattezza consentita nel tempo a disposizione. Le valutano una per una, attribuendo un punteggio, e poi scelgono quella con il punteggio più alto. Botvinnik voleva andare più in là e creare un programma che scegliesse le mosse usando la logica invece della mera forza di calcolo.

Per dirlo in due parole, il suo progetto fu un fallimento. Anni di studio e di modelli teorici non riuscirono a portare all'elaborazione di un programma in grado di giocare meglio di un essere umano principiante. (I programmi di pura forza giocavano a un livello relativamente alto già negli anni Settanta.) Come potrebbe una macchina emulare la creatività e l'intuizione dell'uomo? Ancora oggi, trent'anni dopo, quando i computer giocano a livello di campionato mondiale si basano principalmente sui metodi di forza «bruta».

Ma i programmatori hanno ormai raggiunto i limiti di questi metodi. Alla fine, per sperimentare i loro progetti, sono stati obbligati a prendere in considerazione alcune delle idee di Botvinnik, che erano comunque valide e all'avanguardia, nonostante il fallimento del progetto. Ora che stiamo comprendendo come la mera forza non possa esaurire le possibilità di questo antico gioco, iniziamo a ritornare all'idea di Botvinnik di insegnare ai programmi di scacchi a ragionare in modo più simile agli esseri umani.

Più che una metafora

Sappiamo che i computer sanno fare i calcoli meglio di noi: come è possibile, allora, che riusciamo a sconfiggerli? La risposta è nella sintesi, nella capacità di combinare creatività e calcolo, arte e scienza, in un insieme che è di gran lunga migliore della somma delle sue parti. Gli scacchi sono un unico nesso cognitivo, una circostanza in cui arte e scienza si uniscono nella mente umana e vengono poi raffinate e potenziate dall'esperienza.

È così che nella nostra vita miglioriamo tutto ciò che ha a che fare con il pensiero, e cioè qualunque cosa. Un alto dirigente d'azienda deve combinare analisi e ricerca con il pensiero creativo per poter guidare la sua impresa in modo produttivo. Un generale dell'esercito deve applicare le proprie conoscenze sulla natura umana per prevedere e affrontare le strategie del nemico.

Serve anche lavorare sulla base di un vocabolario comune. Se capitasse di ascoltare una discussione che si riferisce a «fase di apertura», «vulnerabilità», «pianificazione strategica» ed «esecuzione tattica» si potrebbe credere che sia in corso una trattativa per la vendita di un'azienda, ma in realtà potrebbe anche trattarsi di un qualunque torneo di scacchi del fine settimana.

Naturalmente il campo semantico degli affari e quello militare hanno moltissime somiglianze con quello relativo alle sessantaquattro case della scacchiera, ma il gioco degli scacchi fornisce un modello così versatile per il processo decisionale grazie alla limitatezza del suo obiettivo. I suoi criteri di successo e fallimento sono rigidi: se le decisioni sono sbagliate, la posizione si deteriora e l'ago della bilancia si sposta verso

la sconfitta; se sono giuste, si sposta verso la vittoria. Ogni singola mossa rispecchia una decisione e, se ce n'è il tempo, è possibile analizzare con precisione scientifica quali siano state le più efficaci.

Questo tipo di oggettività può aumentare considerevolmente la nostra percezione e consentire un miglioramento di qualità dei nostri processi decisionali. I mercati azionari e i campi di battaglia non sono ordinati come una scacchiera, ma anche lì il successo dipende dalla qualità di decisioni scaturite da metodi di analisi appropriati.

Siccome è indiscutibile che non tutti hanno prestazioni allo stesso livello o le stesse capacità, che cosa rende un manager, uno scrittore o un giocatore di scacchi migliore di un altro? È sempre difficile trovare il cammino per raggiungere le vette alle quali aspiriamo, sviluppare i nostri talenti, migliorare le competenze, scoprire e accettare le sfide di cui abbiamo bisogno per spingerci più in alto. Per fare tutto ciò, abbiamo prima bisogno di un piano.

Mikhail Moiseevič Botvinnik (1911-1995), URSS/Russia
L'inflessibile patriarca

Il sesto campione del mondo di scacchi (1948-57, 1958-60, 1961-63) nacque a Kuokkala, in Russia. Nel 1946 morì Aleksandr Alekhine, detentore del titolo mondiale, e quindi venne organizzato un torneo tra i migliori giocatori del mondo per decidere il nuovo campione. L'evento si svolse nel 1948 e fu dominato da Botvinnik, che diventò così il primo di una lunga lista di campioni del mondo sovietici. Di professione era ingegnere, anche se gli scacchi furono sempre la sua priorità più importante.

Oltre a essere conosciuto come «il patriarca del gioco degli scacchi russo», Botvinnik fu anche chiamato «il re della rivincita». Fu sconfitto due volte durante i campionati mondiali e in entrambi i casi tornò un anno dopo a demolire chi lo aveva vinto. Il metodo da lui introdotto di studiare con molta attenzione le caratteristiche specifiche dei suoi rivali e prepararsi a sfruttarle, portò gli scacchi a un nuovo livello di rigore e professionalità. La capacità di ritornare e vincere richiedeva molto più che tenacia: Botvinnik era in grado di analizzare oggettivamente il proprio gioco ed eliminare i punti deboli che il suo rivale aveva sfruttato a proprio vantaggio la prima volta.

Fino alla morte fu incapace di scendere a compromessi. Nel 1994 gli chiedemmo di onorarci con la sua presenza a un torneo di scacchi rapidi a Mosca. Botvinnik allora ottantatreenne, rifiutò dicendo: «Gli scacchi rapidi non sono una cosa seria!». Gli spiegammo che gli scacchi rapidi erano la moda del momento e che in quella occasione avrebbero giocato tutti, anche il suo vecchio rivale Vasilij Smyslov, ma rispose: «Sono abituato a pensare con la mia testa. Anche se cento persone la pensano diversamente, non mi importa!».

Nel 1970 abbandonò il gioco professionistico per dedicarsi all'insegnamento e al settore emergente degli scacchi elettronici. Due o tre volte all'anno la scuola di Botvinnik invitava i migliori giovani talenti della Russia. In essa si sono formate molte generazioni di campioni: all'inizio degli anni Sessanta, tra i primi a mettersi in luce ci fu Anatolij Karpov. Nel 1973 uno dei suoi studenti era Garry Kasparov, che aveva allora dieci anni. Nel 1978, quando ormai era diventata la scuola Botvinnik-Kasparov, arrivò Vladimir Kramnik: una serie di campioni davvero impressionante.

HANNO DETTO DI LUI: «Quando i pericoli incombono da ogni parte, un'impercettibile caduta d'attenzione può essere fatale; in una situazione che richieda nervi d'acciaio e concentrazione profonda, Botvinnik è nel proprio elemento».

Max Euwe, quinto campione del mondo

PAROLE DI BOTVINNIK: «La differenza tra uomo e animale è che l'uomo è in grado di stabilire priorità».

Strategia

> Chi sa il come, avrà sempre un lavoro.
> Chi sa anche il perché, sarà sempre il capo di se stesso.
>
> RALPH WALDO EMERSON

Successo a qualunque velocità

Il calcio e, in modo minore, l'hockey su ghiaccio sono stati gli sport di cui ero tifoso da giovane. Il «beautiful game», come è universalmente chiamato il gioco del calcio, è anche per quanto riguarda le regole uno dei giochi più semplici: è sufficiente guardare solo poche partite per capire come funziona. Alcuni miei amici hanno cercato di spiegarmi il baseball e il football americano, facendomi venire il dubbio che sia stata l'assoluta semplicità del vero football ad averlo reso impopolare negli Stati Uniti (anche se forse, come spesso si è detto, il motivo vero è che offre pochissime opportunità di interruzioni pubblicitarie).

Se però le regole sono semplici, le strategie del gioco sono invece elaborate e complicate. Lo scopo evidente è segnare gol e impedire che gli avversari facciano lo stesso, ma si potrebbe discutere all'infinito sul modo migliore per riuscirci. La tradizionale strategia della nazionale italiana, per esempio, è la chiusura in difesa. La logica è che non è possibile perdere se l'avversario non segna. Altri, come i brasiliani, usano il contrasto per ottenere lo stesso risultato di sconfiggere gli avversari.

Immaginiamo di imparare a giocare a scacchi con un manuale da cui manchino alcune pagine, e nel quale sia spiegato come disporre i pezzi, come muoverli e catturare quelli dell'avversario, ma senza indicazioni sullo scacco matto e su come finire il gioco. Chiunque imparasse da un libro di questo genere potrebbe diventare abile nel calcolo e nelle mosse, ma non avrebbe altri obiettivi: senza uno scopo, il suo gioco non avrebbe senso.

Il vecchio detto degli scacchi: «È meglio avere un piano sbagliato che non averlo affatto» è magari arguto, ma non altrettanto vero. Ogni passo, ogni risposta, ogni decisione devono avere una precisa ragione d'essere in un piano chiaramente compreso; altrimenti non si può fare altro che attenersi al partito più ovvio, senza sapere se le conseguenze saranno davvero vantaggiose. E considerando l'accelerazione che sta vivendo il mondo attuale, è sempre più importante fare la scelta giusta.

Nell'arco dei miei trent'anni di carriera nel mondo degli scacchi siamo passati dalla necessità di rovistare per giorni e giorni in vecchi libri e giornali alla ricerca di

dati su un avversario alla possibilità di recuperare ogni singola partita della sua carriera in pochi secondi attraverso un computer. Una volta erano necessari mesi prima che i giochi dei tornei fossero pubblicati sulle riviste specializzate, mentre ora chiunque può seguire le partite in tempo reale su Internet.

Le conseguenze della rivoluzione dell'informazione vanno molto al di là delle ragioni di pura e semplice convenienza. La maggiore disponibilità dei dati, messi a disposizione a grandissima velocità, rende necessaria una maggiore rapidità nell'orientarsi tra di essi. Quando si gioca una partita a Mosca, il mondo intero può analizzarla immediatamente. Un'idea che ha avuto bisogno di settimane per nascere e svilupparsi può essere imitata da altri il giorno dopo, così come ciascuno può esserne immediatamente informato e prepararsi a usarla.

Questa accelerazione generale ha anche avuto effetti sul gioco in sé. Nel 1978 partecipai a un incontro di sei partite di scacchi rapidi sul palcoscenico dell'Hippodrome di Londra contro l'inglese Nigel Short, che sarebbe stato mio sfidante per il titolo mondiale sei anni dopo. Era il primo incontro serio di questo genere, con una velocità molto sostenuta: avevamo a disposizione solo venticinque minuti ciascuno per fare le nostre mosse, mentre negli scacchi tradizionali gli incontri possono durare fino a sette ore.

Mi allenai molto con questo nuovo limite di tempo e scoprii che era possibile applicare concetti elaborati anche se non si riusciva a studiare ogni mossa nel dettaglio e quindi bisognava fare un maggiore affidamento sull'istinto. Sarebbe importante capire che negli scacchi rapidi l'attenta pianificazione e gli obiettivi strategici sono secondari, o persino trascurati, rispetto alla rapidità di calcolo e all'intuizione. E direi anche che per molti giocatori è proprio così: chi non è abituato a elaborare un piano di gioco per incontri di sette ore, lo farà ancora meno in un gioco rapido. Ma i più grandi giocatori, indipendentemente dalla velocità, ancorano decisamente i propri calcoli alla pianificazione strategica. Invece di escludersi a vicenda, le analisi più immediate e la strategia possono funzionare molto bene quando si combinano tra di loro.

Se si gioca senza un obiettivo a lungo termine, ogni decisione diventerà una semplice reazione all'avversario, e quindi si farà il suo gioco invece del proprio. Se si salta da una novità all'altra si sarà trascinati fuori rotta, lasciandosi coinvolgere da ciò che si ha di fronte e perdendo di vista ciò che si deve raggiungere.

Prendiamo la campagna presidenziale del 1992 negli Stati Uniti, che portò Bill Clinton alla Casa Bianca. Durante le primarie sembrava che ogni giorno scoppiasse un nuovo scandalo destinato a compromettere la candidatura di Clinton. Il team del futuro presidente seppe reagire con prontezza a ogni nuovo incidente, ma non si limitò a quello: fece anche in modo che ogni comunicato stampa ribadisse con forza crescente il messaggio del suo candidato.

Le elezioni che lo videro sfidare il presidente Bush seguirono uno schema analogo. A ogni attacco, il team di Clinton rispondeva con una linea di difesa che riportava la

discussione sui propri messaggi (l'ormai famoso «È l'economia, stupido!»[4]) e rafforzava di continuo la sua strategia. Quattro anni prima, il candidato democratico, Michael Dukakis si era lasciato completamente fuorviare dalla tattica aggressiva del suo rivale. La gente non lo sentiva mai parlare del programma, ma solo difendersi. Nel 1992 il team di Clinton sapeva che oltre alla velocità con cui si rispondeva, ciò che contava era quanto le risposte fossero coerenti con la strategia generale. Per poter seguire una strategia, però, è ovviamente necessario averne una.

Le decisioni nascono insieme al loro futuro

Lo stratega inizia a individuare un obiettivo nel lontano futuro e da lì si muove a ritroso verso il presente. Un Grande Maestro fa le mosse migliori perché le finalizza alla situazione che vuole ritrovare sulla scacchiera dieci o venti mosse più in là, senza dover per questo calcolare le innumerevoli varianti di venti mosse: gli è sufficiente valutare la posizione dei pezzi migliori e definire i suoi obiettivi per poi raggiungerli, una mossa dopo l'altra.

Gli obiettivi intermedi sono fondamentali perché costituiscono gli ingredienti necessari per il successo delle nostre strategie: non averli sarebbe come cercare di costruire una casa partendo dal tetto. Molto sovente ci prefissiamo un obiettivo e partiamo a testa bassa, senza considerare tutte le tappe necessarie per raggiungerlo. Quali condizioni devono verificarsi perché la nostra strategia funzioni? Quali sacrifici sono richiesti? Quali cambiamenti dobbiamo introdurre e che cosa possiamo fare per provocarli o facilitarli?

L'istinto o l'analisi che ho condotto mi dicono che in una certa posizione ho la possibilità di attaccare il Re del mio avversario. A quel punto, invece di concentrare le mie forze sul Re, cerco di mettere a fuoco i risultati che devo raggiungere per poterlo fare, come per esempio indebolire la barriera che lo protegge con la cattura di un pezzo chiave della difesa. Devo prima capire quali obiettivi strategici mi possono aiutare a realizzare il mio intento che è di attaccare il Re, e solo allora posso iniziare a pianificare come raggiungerli e pensare alle singole mosse che mi porteranno a vincere. Se non lo faccio, non mi rimarrà che applicare piani banali e schematici, con poche speranze di successo.

Nel 2001, nel secondo turno del torneo Corus in Olanda, affrontai il bielorusso Aleksej Fëdorov, che era considerato perdente già in partenza. Non aveva mai partecipato prima a un torneo così duro e fu anche la prima volta che ci incontrammo davanti alla scacchiera, ma mi fece capire subito di non essere assolutamente intimidito da quell'ambiente solenne o dal suo rivale.

Fëdorov trascurò le aperture tradizionali. Se il modo in cui giocava contro di me avesse avuto un nome, si sarebbe chiamato attacco «alla disperata». Fin dall'inizio ignorò il resto della scacchiera e lanciò tutti i suoi pezzi contro il mio Re. Io sapevo

[4] "It's the economy, stupid" è una frase inventata da James Carville, capo della campagna elettorale di Bill Clinton nel 1992, diretta a George Bush senior, accusato di non aver saputo gestire l'economia nazionale e di aver quindi provocato la recessione. (*N.d.R.*)

che un attacco così selvaggio e impulsivo poteva riuscire solo se io avessi commesso un errore: mentre tenevo d'occhio il mio Re, attaccai sull'altra ala e al centro della scacchiera, un'area critica in cui lui non aveva costruito alcuna posizione. Il suo attacco si dimostrò subito superficiale e Fëdorov fu costretto ad abbandonare il gioco dopo appena venticinque mosse.

Ammetto che quella facile vittoria non mi costò alcuno sforzo. Il mio rivale aveva giocato senza determinare una strategia ed era arrivato a un punto morto. Prima di iniziare, Fëdorov avrebbe dovuto chiedersi quali fossero le condizioni necessarie perché il suo attacco risultasse vincente. Aveva deciso di attraversare il fiume e si era messo a camminare direttamente nell'acqua invece di cercare un ponte. E poi, contare su un grave errore del rivale non è mai una strategia consigliabile.

Coerenza e capacità di adattamento sono conciliabili

Il primo passo è quindi avere degli obiettivi precisi, il secondo è rimanervi coerenti e non abbandonare il cammino. La storia militare è piena di esempi di comandanti che, trascinati dall'azione sul campo di battaglia, dimenticarono la strategia. Uno di questi casi è la battaglia di Azincourt, nel 1415, ricordata anche da William Shakespeare, in cui l'esercito francese venne sbaragliato dagli inglesi, quando la cavalleria francese si lasciò provocare dalla pioggia di frecce a distanza degli avversari, lanciandosi in una carica disordinata. Quando l'avversario complica le cose si è tentati di rispondere allo stesso modo, di raccogliere il guanto e accettare la sfida, ma è proprio quello che lui vuole e quindi bisogna evitare di farlo. Se si è già decisa una buona strategia, perché abbandonarla per qualcosa che fa comodo al nemico? È chiaro che bisogna disporre di molto autocontrollo, perché la pressione può essere interna ed esterna. Il nostro ego vuole dimostrare di poter battere il nemico con il suo stesso gioco e anche di zittire le critiche, reali o eventuali che siano.

Prima del match contro Nigel Short, durante il campionato del mondo del 1993, il mio team e io avevamo concordato che la migliore strategia fosse sfidare l'impetuoso inglese in una guerra di posizione. Short era un pericoloso attaccante che dominava diversi stili di gioco di particolare qualità, e dato che questa era anche la mia caratteristica, pensammo che avrei potuto avere un grande vantaggio giocando in modo più tranquillo. La nostra analisi rivelò come Short si sentisse a disagio in un gioco scarsamente attivo.

Negli scacchi, il Bianco fa la prima mossa e per questo gode di un leggero vantaggio, simile a quello di avere il servizio nel tennis, anche se meno evidente. Quando si ha diritto alla prima mossa è più facile controllare il ritmo e l'andamento del gioco. Durante la mia preparazione all'incontro con Short, valutammo un repertorio di aperture con il Bianco che mi consentisse di rimanere alla larga dalle varianti a doppio taglio che il mio avversario prediligeva. A questo scopo scelsi lo sviluppo più lento della venerabile apertura Ruy López, nota per le sue graduali manovre di posizionamento, che prende il nome da un prelato spagnolo del XVI secolo appassionato di scacchi e viene chiamata anche «tortura spagnola» per la sua tagliente efficacia.

Vinsi tre volte nelle prime quattro partite delle ventiquattro previste e presi in mano il gioco. Avevo vinto entrambi gli incontri in cui mi toccava il Bianco usando lo stile più lento e molti si chiedevano se sarei passato a varianti più aggressive per cercare di sconfiggere il mio avversario che ormai stava vacillando: pensai che quello potesse essere il momento buono per cambiare marcia e metterlo fuori combattimento.

E in effetti ci fu un cambiamento, ma non di strategia. Usai il mio vantaggio per mettere alla prova la sua difesa, cercandone i punti deboli, e ottenni altre due vittorie, mantenendo la mia strategia di aprire lentamente con il Bianco.

Sembra semplice rimanere fedeli a un piano quando si vince, ma c'è il rischio di diventare troppo sicuri di sé ed essere travolti dagli eventi. È impossibile garantirsi un successo a lungo termine se si permette che le reazioni emotive prevalgano sui propri programmi.

Facciamo il nostro gioco

Due grandi giocatori di scacchi possono avere strategie molto diverse riguardo alla stessa posizione, tutte ugualmente efficaci salvo che non sia una posizione in cui è possibile una sola scelta obbligata. Ogni giocatore ha il proprio stile, il proprio modo di risolvere i problemi e prendere le decisioni. Per elaborare strategie vincenti è fondamentale essere consapevoli dei propri punti di forza e lati deboli, sapere dove si è dotati in modo particolare.

Due grandi rappresentanti di scuole di scacchi opposte tra di loro sono diventati campioni del mondo. Mikhail Botvinnik credeva totalmente nell'autodisciplina, nel duro lavoro e nel rigore scientifico. Il suo rivale Mikhail Tal si dedicava a coltivare le straordinarie doti di creatività e fantasia di cui disponeva e si preoccupava pochissimo della salute o di una preparazione metodica. Thomas Edison coniò il celebre aforisma per cui «il successo è per l'uno per cento ispirazione e per il novantanove per cento traspirazione», valido sicuramente per Edison e Botvinnik ma certo non per Tal o per Aleksandr Puškin, padre della nostra letteratura moderna, la cui passione per la vita movimentata, il gioco e i romanzi diede origine ad alcune delle maggiori opere in lingua russa.

Tigran Petrosjan, un altro campione del mondo del passato, perfezionò l'arte di quella che negli scacchi chiamiamo «profilassi». La profilassi è la capacità di condurre un gioco preventivo, rafforzando la propria posizione ed eliminando le minacce prima ancora che diventino tali. Petrosjan si difendeva talmente bene che l'attacco del suo avversario finiva prima ancora di iniziare, forse addirittura prima che l'altro se ne potesse rendere conto. Invece di attaccare, Petrosjan innalzava una perfetta difesa che faceva sentire i suoi avversari frustrati e li rendeva più soggetti a commettere errori, stava attento a ogni minima opportunità e la sfruttava con una precisione implacabile.

Lo definirei un vero «eroe dell'inerzia» degli scacchi, in quanto sviluppò una politica di «vigile inerzia» che mostrò come vincere senza andare direttamente all'attacco. Se vogliamo essere schematici, la strategia di Petrosjan consisteva prima

di tutto nell'osservare le opportunità dell'avversario e poi eliminarle. Solo quando la sua posizione era invulnerabile iniziava a considerare le proprie opportunità. Fu una strategia da oggetto immobile che si dimostrò molto efficace nel suo caso, ma pochi altri giocatori avrebbero potuto imitare il suo paziente stile difensivo.

Quando giocai contro Petrosjan in Olanda, nel 1981, avevo diciotto anni e lui cinquantadue. Ero smanioso di vendicare la sconfitta che mi aveva inflitto all'inizio dell'anno a Mosca, dove avevo sfoderato un'imponente tattica di attacco che mi era esplosa tra le mani. Allora avevo pensato che si fosse trattato di un incidente, ma la seconda volta che ci incontrammo capitò la stessa cosa. Ogni volta che la mia offensiva mi sembrava dirompente, lui introduceva con calma una piccola variante. Tutti i miei pezzi erano asserragliati intorno al suo Re ed ero sicuro che la mossa decisiva sarebbe stata solo una questione di tempo. Non capivo che cosa stesse succedendo: iniziavo a sentirmi come un torello che gira in tondo inseguendo un torero nell'arena. Ero stanco e frustrato, quindi commisi un primo errore, poi un altro e alla fine persi l'incontro. Qualcosa di simile successe nel calcio un anno dopo in Spagna, in occasione della Coppa del mondo, quando la difesa a catenaccio degli italiani trionfò sul *jogo bonito* d'attacco dei brasiliani. A volte la migliore difesa è la difesa migliore.

Nei due anni successivi pareggiai il nostro punteggio battendo Petrosjan con un tranquillo stile di posizione, quasi uguale al suo, grazie al consiglio che mi diede Boris Spasskij, l'uomo che avrebbe strappato il titolo mondiale a Petrosjan nel 1969. Prima di tornare a giocare con Petrosjan, meno di un anno dopo la sconfitta in Olanda, conversai con Spasskij, che giocava nel mio stesso torneo in Jugoslavia. Mi rivelò che il segreto era di sottoporlo a una pressione leggera ma costante. Non dimenticherò mai le sue parole: «Strizzagli le palle, ma una alla volta, non tutte e due!».

Le esperienze di Spasskij contro Petrosjan sono state simili alle mie. Lo affrontò per la prima volta nel 1966 per il titolo mondiale e fu sconfitto in una situazione difficile. Si avviò all'incontro pensando, a torto, che Petrosjan non avrebbe giocato d'attacco perché gli mancavano le capacità per farlo. Spasskij cercò di complicare il gioco più che poteva, ma dovette rassegnarsi a vedere tutti i suoi attacchi respinti brillantemente dallo scaltro campione del mondo.

Tre anni più tardi, nel 1969, Spasskij dimostrò di aver imparato la lezione mostrando maggior rispetto per le capacità di Petrosjan: usò nell'affrontarlo un gioco molto più equilibrato e vinse. Le mie due prime sconfitte mi insegnarono un profondo rispetto per le doti di Petrosjan e per l'arte della difesa negli scacchi, ma mi fecero anche capire che quello stile non era per me. Ho sempre voluto essere dalla parte dell'attacco ed è quello che le mie tattiche hanno dimostrato, perché bisogna essere consapevoli dei propri limiti, ma anche delle migliori qualità.

Lo stile di gioco aggressivo e dinamico che mi caratterizza si adatta ai miei punti di forza e alla mia personalità. Anche quando sono obbligato a stare in difesa cerco continuamente una possibilità di capovolgere la situazione e contrattaccare. E quando sono all'offensiva non mi accontento di modesti guadagni: adoro le partite dinamiche e piene di energia, con i pezzi che volano fuori dalla scacchiera, dove perde il giocatore che fa il primo errore. Altri giocatori, tra cui Anatolij Karpov, al quale

strappai il titolo mondiale, sono specialisti nell'accumulare piccoli vantaggi. Rischiano poco e si accontentano di rafforzare gradualmente la propria posizione fino a quando l'avversario cede. Ma tutte queste strategie (difensive, dinamiche, di posizione) possono essere davvero efficaci solo nelle mani di chi le conosce bene.

Neppure nel mondo degli affari esiste un unico tipo di strategia vincente. Ai vertici delle aziende del Fortune 500 i manager disposti a correre rischi convivono con quelli più conservatori. Forse il cinquanta per cento delle decisioni di un direttore generale potrebbero essere prese da una qualunque persona competente negli affari, proprio come ci sono molte mosse di scacchi che sono scontate per ogni bravo giocatore, indipendentemente dal suo stile. I leader migliori valutano gli squilibri peculiari e i fattori chiave di ogni situazione e sono in grado di delineare strategie in base a quello che vedono.

Il presidente della Nokia, Jorma Ollila, riuscì a trasformare la compagnia finlandese in leader della telefonia mobile con uno stile caotico e poco ortodosso che ribaltava continuamente le regole. I direttori dovevano scambiarsi le loro funzioni, i settori di ricerca e sviluppo si misero a contattare direttamente i clienti e il capo designer paragonò lo stile di gestione dell'azienda al modo in cui i componenti di un complesso jazz suonano insieme improvvisando.

Un comportamento così spigliato e dinamico non avrebbe potuto funzionare in un'altra azienda o in un altro paese o con un altro presidente. Per anni l'IBM ha fondato la sua attività su una reputazione conservatrice, persino noiosa. Il mondo delle macchine per ufficio si basa sull'affidabilità, che per i clienti dell'IBM era di gran lunga più importante dello stile. Ogni mese escono nuovi modelli di telefoni cellulari, mentre l'IBM vendeva e garantiva sempre le stesse macchine nell'arco di cinque o addirittura dieci anni. Agli occhi dei suoi clienti, questo assoluto conservatorismo era una virtù.

Non sempre si può scegliere il campo di battaglia

Non si diventa campioni del mondo se non si è capaci di giocare in stili diversi, a seconda della necessità. A volte si è obbligati a scontrarsi su un terreno sconosciuto e non è possibile scappare quando le condizioni non sono quelle che si vorrebbero. La capacità di adattamento è fondamentale per il successo.

In certi casi si possono anche alternare gli stili per cercare di disorientare il proprio avversario, anche se ciò implica sempre il rischio di finire vittime del proprio gioco. Personalmente fui ripagato dell'uso di questa tecnica nella finale del campionato del mondo del 1995 contro il campione indiano Viswanathan (Vishy) Anand a New York. A metà dell'incontro, quando eravamo pari con una vittoria a testa, lasciai il mio stile favorito per lanciarmi nel Dragone Siciliano, un tipo di difesa dal nome spaventoso che non avevo mai usato prima in un incontro importante.

La scelsi non perché rivestisse un particolare interesse, ma per altri fattori: infatti richiede un tipo di gioco senza compromessi, in cui il Bianco deve optare per il gioco più aggressivo se vuole assicurarsi il vantaggio. Sul volto di Anand erano dipinte la sorpresa e la convinzione che avessi preparato accuratamente la mia tattica. In più le

nostre ricerche ci avevano indicato che Anand non aveva molta esperienza del Dragone e si sentiva meno a suo agio che con altri stili di apertura aggressivi. Se avesse scelto qualcuna delle principali varianti arrischiate poteva essere sicuro che avrei avuto in serbo per lui qualche spiacevole sorpresa. Incapace di adeguarsi, adottò invece un gioco piatto e perse due volte.

La capacità di adattamento fu molto utile a Napoleone Bonaparte durante tutta la sua leggendaria carriera. Il generale era famoso per portare l'elemento sorpresa sul campo di battaglia, soprattutto per sferrare un attacco quando aveva dato l'impressione di averlo rimandato, ma non si faceva scrupoli di usare la propria reputazione di aggressore per intrappolare i nemici.

Napoleone si preparò per la battaglia di Austerlitz del 1805 ritirando le sue forze da un avamposto eccellente allo scopo di consentire all'esercito russo dello zar di avanzare e vedere le file francesi diradarsi e ripiegare. Il giovane zar Alessandro decise che quella era la sua opportunità di gloria e preparò l'offensiva generale. Era proprio quello che voleva Napoleone il quale, nel frattempo, aveva mandato di nascosto rinforzi verso il settore in cui aveva fatto credere ai russi di essere debole: in questo modo le forze dello zar furono sconfitte in un solo giorno.

Non si trattò solo di una beffa intelligente e riuscita alla perfezione. Per prima cosa, Napoleone capì di essere in inferiorità numerica e che un attacco diretto non avrebbe funzionato. Sapeva che il suo avversario era giovane, impulsivo e impaziente di coprirsi di gloria. Sapeva anche che nessuno avrebbe potuto davvero credere che il grande Napoleone si ritirasse volontariamente da una posizione se era vantaggiosa. La sua strategia combinò tutti questi fattori in una brillante vittoria. Il generale russo Mikhail Kutuzov, benché cieco da un occhio, fu l'unico a suggerire prudenza, ma lo zar non ascoltò i suoi moniti. Anche uno zar, però, può imparare dai propri errori. Sette anni dopo, la Grande Armée di Napoleone marciò su Mosca in quella che noi russi chiamiamo la Guerra patriottica del 1812. Questa volta Alessandro diede retta a Kutuzov e adottò la sua strategia di non dar requie alle truppe francesi e fare un gioco d'attesa. Mosca venne rasa al suolo, ma Napoleone alla fine fu costretto a una disastrosa ritirata.

Anch'io dovetti adattarmi durante la mia avanzata verso il campionato mondiale del 1983. Ero un principiante di vent'anni e affrontavo il cinquantaduenne Viktor Korčnoj, due volte finalista del campionato del mondo, che ancora oggi, all'età di settantacinque anni, è un forte giocatore. Ovviamente il veterano controllò il ritmo nelle prime fasi del nostro incontro di qualificazione, che prevedeva dodici partite. Vinse la prima partita e mi impedì ripetutamente di lanciarmi in quel tipo di attacco aperto che prediligevo.

Invece di sentirmi frustrato nei miei tentativi di modificare il carattere del gioco, decisi che mi conveniva seguire la corrente. Invece di fare le mosse aggressive che mi sembravano più nel mio stile, giocai le migliori mosse lente di cui ero capace, anche se producevano posizioni statiche. In questo modo evitavo la difficoltà psicologica di voler forzare il risultato in ogni partita e godermi il gioco. Korčnoj mi obbligò a combattere sul suo terreno, ma una volta che ne fui consapevole e che riuscii a adattarmi, lottai e vinsi.

Avevo vinto la sesta e la settima partita ed ero in testa quando Korčnoj decise di ricorrere a una nuova tattica. Nella nona partita cambiò stile, cercando di sorprendermi con un gioco aggressivo. Ma oltre a perdere la battaglia sul suo territorio, non fu neppure capace di effettuare la mossa vincente di venire a combattere sul mio e subì una rovinosa sconfitta. Quell'esperienza di doversi adattare al fuoco nemico fu ancora più utile quando mi trovai nella stessa situazione, ma in condizioni ancora più sfavorevoli, contro Karpov, nella nostra competizione per il titolo mondiale un anno più tardi.

Il più delle volte, l'incapacità di adattamento porta a gravissime conseguenze, come sa qualsiasi lettore di Darwin. Un classico esempio viene dalla storia americana, dal periodo in cui George Washington era un aiutante di campo volontario che combatteva nell'esercito britannico contro le forze francesi e indiane, nel 1755. Gli inglesi non fecero praticamente nessuno sforzo per adattarsi alla guerra di frontiera praticata dai loro nemici. Il generale Edward Braddock fu un tragico caso tipico: decise di schierare le sue giubbe rosse in file ordinate in campo aperto, a sparare raffiche cadenzate verso la foresta mentre i cecchini francesi e indiani li abbattevano stando al riparo. Solo quando lo stesso Braddock restò ucciso in quella disastrosa battaglia i pochi superstiti poterono ritirarsi, guidati niente di meno che da Washington.

Meno tragica è la storia dell'incontro dell'Enciclopedia Britannica con l'èra dei computer. Il primo errore del titolo forse più conosciuto tra le opere di consultazione fu quello di arrivare troppo tardi a far uscire i suoi prodotti su CD-ROM. In fondo, chi avrebbe voluto sostituire tutti quei bellissimi libri con una versione computerizzata? Tutti, come sappiamo. Così Encarta di Microsoft e altri si impossessarono di un'enorme fetta di mercato mentre le vendite di enciclopedie stampate si riducevano a una minima frazione del mercato di riferimento.

Poi arrivò Internet con la sua promessa di un numero praticamente illimitato di clienti in tutto il mondo. La Britannica fornì l'accesso a pagamento in un momento in cui tutti gli altri offrivano la consultazione gratuita e il giro di affari era limitato. Pochi anni dopo il boom del «punto com» conobbe una battuta d'arresto: lo ricordo molto bene per l'esperienza diretta che ebbi con il mio portale di scacchi. Proprio quando la Britannica decise finalmente di offrire gratis i propri contenuti, il mercato pubblicitario *on-line* ebbe un crollo totale. Qualunque cosa avessero fatto era comunque tagliata fuori dal cambiamento.

Che cosa portò la Britannica a quella serie di fallimenti? Prima di tutto, si mosse chiaramente in ritardo dalla stampa alla comunicazione digitale. Il fallimento delle strategie in Internet è più complesso. Arrivare troppo in anticipo nel proprio settore può essere altrettanto negativo che arrancare dietro alla concorrenza. Invece di trarre vantaggio dalla fama del proprio nome, la Britannica cercò di lanciarsi su mercati nuovi e imprevedibili e terminò combattendo ogni volta battaglie già perse in partenza.

Cambiare spesso strategia equivale a non averne nessuna

Un cambiamento può essere necessario, ma deve essere operato solo in seguito a un'attenta valutazione e per un giusto motivo. Perdere può portare alla convinzione di dover cambiare qualcosa che era necessario cambiare e vincere può dare l'impressione che tutto vada bene fino a quando non ci si trova sull'orlo del disastro. Se si è portati ad incolpare subito le strategie sbagliate e cambiarle in continuazione, questo significa non averle per niente. Solo quando il quadro cambia completamente si può prendere in considerazione un cambiamento radicale.

Dobbiamo camminare su una linea sottile tra flessibilità e coerenza. Uno stratega deve avere fiducia nella propria strategia e il coraggio di seguirla fino in fondo, ma allo stesso tempo essere abbastanza aperto da capire quando è necessario cambiare rotta. I cambiamenti devono essere considerati con attenzione e, quando intervengono, devono essere decisivi. Un successo, diversamente da un errore, non viene quasi mai analizzato attentamente e siamo sempre pronti ad attribuire le nostre vittorie più al fatto di essere superiori che alle circostanze. Ma porsi delle domande è ancora più necessario quando tutto funziona, perché un'eccessiva sicurezza porta a sbagliare, a credere che una cosa valga l'altra.

In uno dei più combattuti incontri della mia vita mi accorsi che il mio rivale non riusciva ad avere fiducia nei propri piani. Nel 1985 ero impegnato nell'ennesima battaglia con il mio avversario di lunga data, Anatolij Karpov. Era la partita finale del nostro secondo match per il titolo mondiale e io conducevo con un solo punto di vantaggio. Lui aveva a suo favore i pezzi bianchi, e, se avesse vinto, il risultato finale sarebbe stato un pareggio e Karpov avrebbe mantenuto il titolo per altri tre anni.

Fin dall'inizio condusse un gioco particolarmente aggressivo e costruì un'impressionante posizione di attacco intorno al mio Re. Giunse poi la decisione critica, se impegnarsi completamente nell'attacco spingendo i pedoni verso la mia ala di Re o continuare con mosse più caute. Credo che entrambi sapessimo che si trattava del momento cruciale dell'incontro.

Karpov decise di non attaccare e perse la sua opportunità. Dopo essersi lanciato in un assalto diretto nelle prime venti mosse del gioco, si spaventò e non seppe approfittarne. Di colpo mi trovai nel mio elemento, il contrattacco invece della difesa. Il gioco diventò complicato ma alle mie condizioni, non a quelle del mio avversario, e portai a casa la vittoria che mi rese campione del mondo.

Quando venne il momento di giocare il tutto per tutto, Karpov fece una mossa che corrispondeva al suo stile prudente ma non alla priorità di una vittoria a qualunque costo. Il suo stile personale entrò in conflitto con la strategia di gioco necessaria e naturalmente lo portò fuori strada.

Come illuminante post scriptum a quella difficile partita che gli costò il campionato del mondo, da allora Karpov non scelse quasi più l'apertura con i pedoni di Re in quanto riconobbe che nei momenti chiave il suo stile non sarebbe stato adeguato alle posizioni pericolose create. Imparò, si adattò e rimase ai vertici per moltissimi anni perché aveva capito rapidamente la necessità di un cambiamento.

Dobbiamo sapere quali domande porre a noi stessi e ripetercele sovente. Le condizioni sono mutate in un modo tale da richiedere una modifica della strategia o è sufficiente solo un piccolo adattamento? Sono cambiati per qualche ragione gli obiettivi principali? Bisogna evitare le modifiche fatte per il solo gusto di cambiare.

Dobbiamo anche evitare che la competizione ci distragga dai nostri piani strategici. Se stiamo usando una strategia forte e vincente, per guadagnare spazio sulla scacchiera o una fetta di mercato nel commercio mondiale, la concorrenza cercherà di farci inciampare per portarci ad abbandonarla. Se abbiamo piani affidabili e buone cognizioni tattiche, questo può accadere solo se ci mettiamo d'impegno noi stessi per darle una mano.

Di fronte a una solida strategia le tattiche di diversione si riveleranno insufficienti o imperfette. Se sono insufficienti, si possono e si devono ignorare per continuare sulla propria linea. Se sono abbastanza radicali da allontanarci dal nostro percorso possono però essere imperfette, a meno che non siamo stati noi a commettere un errore. Spesso un avversario desidera così tanto che noi cambiamo qualcosa da indebolire inevitabilmente le proprie posizioni.

Un interessante effetto collaterale dei miei anni di successo fu che alcuni dei miei avversari decisero di usare varianti non ortodosse per dare ai loro giochi una nuova originalità. Pensavano che in questo modo la mia lunga esperienza ne sarebbe stata vanificata consentendo loro una maggiore incisività in posizioni diverse dalle solite, ma molti di loro scoprirono a proprie spese le ragioni per le quali erano metodi raramente usati. La virtù dell'innovazione difficilmente compensa il vizio dell'inadeguatezza.

Riservare la medesima attenzione alla concorrenza e a se stessi

La concorrenza può comunque distrarci anche quando non interferisce in modo diretto. Quando sono impegnato in un gioco a due, come per esempio un match del campionato del mondo, ho solo una persona da guardare ed è seduta dall'altra parte della scacchiera, di fronte a me. È una situazione a somma zero: io vinco, lui perde, o viceversa. Ma in un torneo con una dozzina di giocatori l'esito degli altri incontri può influenzare le mie possibilità di successo. E come una qualunque transazione commerciale con diversi partner e concorrenti: la Continental deve stare in guardia se la United e l'American Airlines iniziano una trattativa.

Nel 2000 mi trovai a giocare in un torneo molto duro a Sarajevo. All'inizio della fase finale ero in testa con il minor margine possibile, mezzo punto. (La vittoria vale un punto, il pareggio mezzo, la sconfitta nessuno.) Due dei migliori giocatori del mondo, Aleksej Širov e Michael Adams, erano subito dietro di me. Sarebbe stato bello giocare il tutto per tutto con uno di loro nella fase finale, ma eravamo tutti appaiati con avversari diversi. Se io avessi chiuso il mio incontro con un pareggio e Adams o Širov avessero vinto, avrebbero gareggiato con me per il primo posto. Se avessi perso, sarei potuto arrivare anche terzo.

Così prima di iniziare la partita dovevo decidere se giocare con cautela o rischiare subito il tutto per tutto. Sarebbe eroico affrontare ogni battaglia col «Vittoria o morte» sulle labbra, ma sono poche le situazioni, negli scacchi e nella vita, così estreme come quella di Alamo, dove furono scritte queste parole.

Per prima cosa, avevo lo svantaggio del Nero. Poi c'era il mio avversario, un'eccezione in quell'evento per pochi eletti. Sergej Movsesjan, rappresentante della

Repubblica Ceca, non aveva fatto granché in quel torneo ma aveva sconfitto due dei più quotati partecipanti nelle due fasi precedenti. Devo ammettere che nel nostro caso c'era anche una piccola questione personale. Nel 1999 avevo liquidato Movsesjan e alcuni altri giocatori definendoli «turisti» e lui aveva comunicato alla stampa una dura replica alla mia dichiarazione. Certamente quel turista non vedeva l'ora di portarsi via il mio scalpo come ricordo.

Poi bisognava anche considerare gli altri incontri della giornata. Il rivale di Širov il francese Etienne Bacrot, aveva già perso cinque partite ed era in fondo alla classifica. Non potevo contare sul fatto che lui pareggiasse, visto che, inoltre, il suo rivale doveva assolutamente vincere.

Inclusi quelle informazioni nella mia strategia di gioco e mi lanciai dall'inizio della partita all'attacco di Movsesjan. Il gioco stava volgendo a mio favore quando mi alzai per vedere cosa stavano facendo i miei inseguitori. Sapevo che se avessi vinto l'incontro non sarebbe stato importante il loro risultato ma non ce la facevo a rimanere all'oscuro di ciò che stava succedendo. Se entrambi stavano pareggiando o perdendo, sarebbe stata una follia da parte mia rischiare troppo, dato che avrei potuto pareggiare e vincere tranquillamente il torneo. È chiaro che pensieri di quel tipo mi impedivano di concentrarmi completamente sul mio gioco. Sapere cosa sta combinando la concorrenza e farsi distrarre dai fattori che si controllano direttamente può essere molto facile.

Quindi fu quasi un sollievo vedere che Širov e Adams stavano vincendo. Ebbi la certezza che dovevo ignorarli entrambi e concentrarmi sul mio gioco, perché a quel punto dovevo vincere a ogni costo. Le strategie caute volarono dalla finestra non appena tornai a sedermi al mio posto. Alla fine, vincemmo tutti e tre, così mantenni il mio stretto vantaggio e guadagnai il primo posto. Non possiamo preoccuparci degli altri al punto tale da perdere di vista i nostri obiettivi e le nostre prestazioni.

Chiedersi «perché?» trasforma le tattiche in strategie

Nel suo libro sul mondo del business in Giappone, Kenichi Ohmae riassume il ruolo degli strateghi con queste parole: «Il metodo dello stratega consiste nel mettere in discussione le ipotesi della maggioranza con una semplice domanda: perché?».

«Perché?» è la domanda che separa le persone pratiche dai visionari, i semplici tattici dai grandi strateghi, quella che bisogna porsi continuamente se si vuole capire, sviluppare e seguire la propria strategia. Quando osservo i miei allievi principianti giocare a scacchi, se uno di loro fa una mossa orribile gli chiedo il perché. Molto spesso non ricevo nessuna risposta. Ovviamente qualcosa nel suo cervello lo ha spinto a pensare che fosse la scelta migliore, ma è altrettanto chiaro che essa non rientra in un piano più dettagliato con obiettivi strategici. Si trarrebbe un immenso beneficio se si fosse capaci di fermarsi prima di ogni mossa, di ogni decisione, per chiedersi: «Perché questa mossa? Cosa sto cercando di ottenere e come mi può aiutare questa mossa a ottenerlo?».

Gli scacchi ci insegnano il potere del «perché?» in modo molto chiaro. Ogni mossa ha una conseguenza ed è in relazione con la strategia generale o non lo è. Se non ci si interroga sulla ragione di ogni mossa si finirà per perdere contro qualsiasi giocatore applichi un piano coerente.

Immaginiamo di farlo regolarmente sul lavoro o anche nella vita privata. Tutti abbiamo centinaia di obiettivi professionali e personali, ma in genere si tratta di desideri vaghi e indefiniti, e non obiettivi in grado di formare le basi di una strategia. «Voglio fare più soldi» è come dire «Voglio trovare il vero amore» o «Voglio vincere questa partita». Un desiderio non è un obiettivo.

Per fare un esempio, il desiderio di trovare un lavoro migliore è qualcosa che a un certo punto provano quasi tutti. Si dovrebbe iniziare a cercare di realizzarlo solo quando si raggiunge una profonda consapevolezza del perché lo si desideri. Forse non è solo il lavoro, magari si ha bisogno di una professione completamente nuova. O forse ci sono dei cambiamenti che si possono introdurre nell'attuale lavoro. Ma non è possibile sapere che cosa stiamo cercando fino a quando non siamo consapevoli di cosa possa soddisfarci.

Quando si inizia un'analisi di questo tipo, bisogna seguire la lista degli obiettivi intermedi che conducono all'obiettivo del «lavoro migliore». Per esempio, se i soldi non sono il problema principale della nostra attuale occupazione, non dobbiamo cedere alla tentazione di un lavoro che offre uno stipendio migliore ma non cambia nulla di ciò che ci sta facendo impazzire dove siamo ora.

Quando si è scelta una strategia, basta volerla usare

Finalmente siamo arrivati alla parte più difficile del processo di sviluppo e di utilizzo di una strategia: la certezza di usarla e la capacità di rimanervi coerenti. Il vero lavoro ha inizio una volta che è stata tracciata su un foglio di carta: come si può rimanere in pista o capire invece se ce ne siamo allontanati?

Dobbiamo avere fiducia nelle nostre analisi e coraggio nel difendere le nostre opinioni, per tenere costantemente sotto controllo le condizioni che porteranno la nostra strategia al successo o al fallimento. Possiamo rimanere in pista se ci poniamo rigorose domande sui nostri risultati, buoni e cattivi, e sulle decisioni in atto. Durante un incontro mi interrogo sulle mosse da fare e alla fine della partita mi chiedo quanto siano state accurate le mie valutazioni mentre infuriava la battaglia. Le mie decisioni sono state quelle giuste? La mia strategia era buona? Se ho vinto, è stato per fortuna o bravura? Quando questo sistema è sbagliato o non agisce abbastanza rapidamente può verificarsi un disastro.

Nel 2000 mi trovai ad affrontare un mio vecchio alunno, Vladimir Kramnik, in un incontro di sedici partite per il titolo mondiale, a difesa del mio sesto titolo. Avevo vinto di nuovo il campionato del mondo nel 1985 e nel frattempo avevo giocato alcune delle migliori partite della mia vita. In altre parole, ero pronto per essere sconfitto.

Gli anni di successi che avevo alle spalle mi rendevano difficile immaginare che avrei potuto perdere. Prima di quell'incontro avevo vinto un grande slam di sette tornei consecutivi e non ero consapevole della mia debolezza, anzi, sentivo di essere in gran forma, imbattibile. In fondo, avevo sconfitto tutti gli altri. Ma a ogni successo si riduce la capacità di cambiamento. Il mio vecchio amico e allenatore, il Grande

Maestro Jurij Dokhojan, diceva giustamente che a ogni vittoria era come venire immersi nel bronzo e acquisire un ulteriore strato di immobilità.

Quando gli toccò il Nero, Kramnik fu così intelligente da scegliere un tipo di difesa (la variante berlinese della Ruy López) in cui le potenti Regine finiscono subito fuori gioco. Invece di essere un combattivo corpo a corpo, il gioco si trasformò in una lunga guerra di posizione. Kramnik, dopo aver studiato il mio stile, aveva giustamente ritenuto che avrei scelto quel tipo di gioco noioso e tranquillo e, senza rendermene conto, avrei abbassato la guardia. Mi ero preparato con cura, ed ero pronto a combattere forse sul novanta per cento del campo di battaglia, ma lui mi chiuse su quel dieci per cento che conosceva meglio e su cui sapeva che mi sentivo scomodo. Era una strategia brillante, e funzionò alla perfezione.

Invece di cercare di ricondurre il gioco alle posizioni in cui sarei stato più a mio agio, accettai la sfida e cercai di batterlo al suo stesso gioco: ma fu proprio quello che Kramnik voleva. Non fui capace di adeguarmi, di operare rapidamente i cambiamenti necessari e così persi l'incontro e il titolo. A volte l'insegnante deve imparare dall'allievo.

Nel mio lungo cammino ho appreso a essere più flessibile riguardo ai tipi di posizioni che preferivo nel gioco. Ma questa dolorosa lezione avrebbe potuto essere evitata se fossi stato capace di concentrarmi a individuare e correggere le mie debolezze prima che Kramnik potesse approfittarne.

In tutti i settori, ogni leader, ogni azienda e ogni persona di successo sono arrivati al vertice lavorando più duramente e concentrandosi meglio di chiunque altro. Si tratta di gente che crede in se stessa e nei propri piani e che lavora costantemente per fare in modo che questi piani corrispondano alle loro aspettative. Si crea un circolo virtuoso in cui il lavoro rafforza il desiderio che stimola a lavorare di più. Mettersi in discussione deve diventare un'abitudine abbastanza forte da superare gli ostacoli dell'eccessiva fiducia in se stessi e dello scoraggiamento. È come un muscolo che può essere sviluppato solo con la pratica costante.

Nel mondo del business si dice: «Pianificare senza agire è inutile, agire senza pianificare è fatale», il che richiama quanto scrisse Sun Tzu alcuni secoli fa: «Una strategia senza tattiche è il cammino più lento verso la vittoria. Le tattiche senza una strategia sono il clamore prima della sconfitta».

Un piano di battaglia strategico: la finale del campionato del mondo del 1985, Mosca, URSS

Le difficoltà che incontrai nella mia prima finale del campionato del mondo con Anatolij Karpov non furono solo sulla scacchiera: allora non avevo ancora l'esperienza necessaria per preparare un piano che fosse valido fino alla fine. Mi limitai a pensare che sarebbero state sufficienti una lunga preparazione nelle aperture e la mia energia. L'unico piano era far sentire la mia presenza in ogni partita e giocare duro, ma fu subito chiaro che non era sufficiente. Arrivai al secondo incontro meglio preparato e di conseguenza mi sentii molto più a mio agio, anche se nella prima parte trovai parecchi ostacoli. Ecco il piano di battaglia che applicai quella seconda volta.

OBIETTIVO: vincere l'incontro. Per farlo, dovevo raggiungere 12,5 punti su ventiquattro partite. Dovevo ricordare che non era necessaria una vittoria schiacciante su Karpov, anche se mi sarebbe piaciuto molto. Avevo solo bisogno di vincere una partita più di lui (un pareggio gli avrebbe permesso di mantenere il titolo). Non era necessario vincere ogni partita o dare spettacolo. Quando mi trovai in svantaggio dopo la quinta partita non mi lasciai prendere dal panico, ma continuai a fare il mio gioco e a seguire il piano di battaglia. La coerenza al mio piano, con qualche piccolo adeguamento strada facendo, mi permise di prendere l'iniziativa e mettere Karpov alle corde.

VANTAGGI E SVANTAGGI: lo stile e l'esperienza di Karpov lo avvantaggiavano nelle posizioni tecniche in cui gli squilibri dinamici non erano così importanti. Uno dei miei obiettivi intermedi, quindi, era di scovare posizioni complicate che riempissero le mie energie di calcoli accurati e valutazioni. Sentivamo anche che la mia energia giovanile sarebbe stata un vantaggio in questo tipo di gioco aggressivo e complesso, dove era necessario mantenere il massimo della concentrazione per lunghi periodi. Se avessi semplificato le posizioni, l'implacabile tecnica di Karpov mi avrebbe potuto stritolare.

PREPARAZIONE SPECIFICA: dato il gran numero di partite giocate contro Karpov nel primo match, avevamo un'idea chiara dei tipi di posizione in cui non gli piaceva giocare. Tracciammo il mio repertorio di apertura in modo che potessi raggiungere quelle posizioni, indipendentemente dal loro valore obiettivo. Per esempio, di fronte a due posizioni oggettivamente uguali, ci trovammo a scartare quella che si adattava meglio allo stile di Karpov.

Con i pezzi neri sviluppammo una variante di gambetto molto rischiosa. Lo sapevamo un po' traballante, ma era proprio il tipo di posizione dinamica che a me piaceva e che Karpov odiava. La usai per la prima volta nella dodicesima partita e Karpov fu costretto ad accettare un breve pareggio, probabilmente per la novità inaspettata. Dovette immaginare che non avrei rischiato di nuovo il

gambetto, dato che ora non sarebbe stato più una sorpresa per la sua squadra. Ma lo ripetei nella sedicesima partita, ottenendo una delle mie più grandi vittorie (più tardi, Karpov trovò una risposta a questo gambetto contro un altro avversario).

RISULTATO: una vittoria per 13 a 11. Karpov non riuscì a raggiungere quasi mai le posizioni che gli piacevano e nell'undicesima partita commise uno dei peggiori errori della sua carriera. Bisogna riconoscere a onore di Karpov che fu capace di far sua la mia lezione sui propri punti forti e deboli. Dopo quell'incontro, cambiò completamente il suo repertorio d'apertura con il Bianco per rimanere più fedele al suo vero stile.

Strategia e tattiche

> La tattica è sapere che cosa fare quando si ha qualcosa da fare; la strategia è sapere che cosa fare quando non si ha niente da fare.
>
> SAVELIJ GRIGOR'EVIČ TARTAKOWER

Per fare le giuste mosse dobbiamo sapere che cosa stiamo cercando, che cosa vogliamo raggiungere. Non è la quantità di analisi che può darci una risposta a questa domanda. Come abbiamo osservato, gli scacchi hanno un obiettivo relativamente semplice: vincere il gioco. Per ottenere la vittoria stabiliamo strategie di gioco e decidiamo il giusto percorso da dare all'azione per realizzarle. Le parole «strategia» e «tattica» sono normalmente usate in modo intercambiabile, tralasciando molte distinzioni importanti.

Mentre la strategia è astratta e legata a obiettivi a lungo termine, la tattica è concreta e finalizzata a scegliere la mossa migliore in un preciso istante. Le tattiche sono condizionate e opportunistiche e riguardano minaccia e difesa. Se non si sfrutta immediatamente un'opportunità tattica, quasi certamente il gioco prenderà un andamento sfavorevole. Qui possiamo anche introdurre il concetto di «mossa unica», quando tutto il resto non funziona. Negli scacchi abbiamo perfino un simbolo speciale per indicare una mossa assolutamente indispensabile. Non buona o cattiva, difficile o facile, ma semplicemente necessaria per evitare il disastro.

Quando l'avversario commette un errore, all'improvviso può manifestarsi una tattica vincente e servire sia da mezzo che da conclusione. Per esempio, se in una partita di calcio alla quale i giocatori si sono preparati per mesi con strategie complesse e schemi prestabiliti il portiere avversario scivola sull'erba, la strategia viene accantonata e si tira in porta senza esitare, per pura reazione tattica.

Un tattico si sente a proprio agio quando deve reagire alle sfide e prendere al volo le opportunità sul campo di battaglia. Il suo problema è come fare progressi quando non ci sono mosse ovvie, quando è richiesta l'azione invece della reazione. Il grande maestro polacco Savelij Tartakower, un vero genio, chiamava per scherzo questa situazione la fase del gioco del «non si ha niente da fare». Nella realtà, è quella che distingue il pretendente dallo sfidante.

Negli scacchi siamo obbligati a muovere: se non si riesce a trovare una soluzione, non c'è la possibilità di saltare un turno, e ciò può rappresentare un ostacolo per un giocatore privo di visione strategica. Infatti, se non è capace di delineare un piano quando non c'è una crisi immediata, è probabile che cerchi di provocarla lui stesso finendo, in genere, per danneggiare solo le proprie posizioni. Abbiamo imparato da

Tigran Petrosjan che un'inattività vigile è una strategia che si può applicare negli scacchi, ma l'arte di un'utile attesa richiede consumata esperienza. Che cosa bisogna fare esattamente quando non si ha niente da fare?

Noi chiamiamo questa fase «gioco di posizione», perché il nostro scopo è di rafforzare la nostra posizione. Dobbiamo evitare di creare punti deboli, trovare piccoli espedienti per rafforzare i nostri pezzi e pensare poco, ma non smettere mai di farlo. Nelle posizioni tranquille c'è una certa tendenza a diventare pigri, ed è la ragione per cui Karpov e Petrosjan, maestri in questo tipo di gioco, erano così pericolosi. Stavano sempre attenti e preferivano lunghi periodi senza mosse reali sulla scacchiera se ciò significava guadagnare un piccolo vantaggio dopo l'altro. Alla fine i loro avversari non erano più capaci di buone mosse, come se si trovassero invischiati nelle sabbie mobili.

Nella vita non esiste l'obbligo di fare una mossa. Se non si è in grado di elaborare un piano di utilità si può guardare la televisione, lavorare come sempre e credere al detto «nessuna nuova, buona nuova». Gli esseri umani sono straordinariamente creativi nell'escogitare modi per passare il tempo senza costrutto. È in quei momenti che un vero stratega si distingue trovando il sistema per migliorare e rafforzare le proprie posizioni in vista dell'inevitabile conflitto. Perché non dobbiamo dimenticare che il conflitto è, appunto, inevitabile.

All'inizio del XX secolo, l'Europa godeva di una pace consolidata e i movimenti pacifisti facevano incursioni politiche nei parlamenti dei diversi Stati. Intanto la Germania si stava preparando alla guerra e il potenziamento della sua flotta andava di pari passo con quello della flotta britannica che anzi, in un certo senso, ne era stato la causa. La responsabilità del rafforzamento britannico era nelle mani di un solo uomo, l'ammiraglio John (Jackie) Fisher.

La Gran Bretagna era stata letteralmente sulla cresta dell'onda per più di un secolo e nel 1900 i politici e i capi militari britannici erano convinti che la loro superiorità fosse completamente garantita. Ma l'ammiraglio Fisher insistette nel modernizzare la Royal Navy facendo costruire le prime corazzate veloci e incoraggiando lo sviluppo dei sottomarini, che altri suoi colleghi consideravano mezzi spregevoli e, ancora peggio, non «English».

Fisher, poco adatto agli affari di Stato per la sua bellicosa personalità, dovette esercitare una pressione implacabile per realizzare in tempi di pace il suo programma di modernizzazione. Nel 1910 si ritirò, spossato dalle battaglie politiche più che da quelle navali. Fu richiamato da Winston Churchill nel 1914, allo scoppio della prima guerra mondiale, e anche se i loro contrasti sulla spedizione dei Dardanelli obbligarono Fisher a dimettersi qualche mese più tardi, gli anni che aveva impiegato nella modernizzazione della Royal Navy dimostrarono presto la loro utilità.

Jackie Fisher è considerato dagli storici uno dei più grandi ammiragli inglesi e molte delle sue più importanti innovazioni furono realizzate senza sparare un solo colpo. Si trattava di uno stratega consapevole del fatto che non avere niente da fare non equivaleva a non dover fare niente.

Le tattiche devono essere guidate dalla strategia

Ogni volta che facciamo una mossa dobbiamo valutare la possibile risposta del nostro avversario, la nostra risposta alla sua e così via. Una tattica innesca una reazione a catena esplosiva, una sequenza forzata di mosse che trascina i giocatori in una cavalcata selvaggia. Analizziamo la situazione il più attentamente possibile, elaboriamo decine di varianti e centinaia di posizioni, ma basta una svista e siamo spazzati via.

Possiamo fare il paragone con un operatore economico che, dovendo decidere una decina di volte al giorno se comperare o vendere, guarda i numeri, analizza tutti i dati che può e prende la decisione che gli sembra migliore nel poco tempo che ha a disposizione. Più tempo impiega, migliore sarà la decisione, ma mentre riflette l'opportunità offerta dalla decisione si allontana.

Le tattiche richiedono calcoli molto complicati per il cervello umano, ma alla fine sono la parte più semplice degli scacchi e diventano addirittura irrilevanti di fronte alla strategia. Sono risposte forzate, pianificate: in pratica si tratta di una serie di «se... allora» che sarebbero perfetti per un programmatore di computer. «Se cattura il mio pedone, allora muovo il mio Cavallo in e5. Poi se attacca il mio Cavallo, allora sacrifico il mio Alfiere. Poi se...» Quando si arriva al quinto o sesto «se» i calcoli sono ormai terribilmente complessi, dato il numero assoluto di mosse possibili. Più si guarda in avanti più aumenta la probabilità di sbagliare.

Noi tutti decidiamo in base ad una combinazione di analisi ed esperienza. L'obiettivo è essere consapevoli di quel processo e capaci di potenziarlo, ma per questo dobbiamo essere in grado di ampliare i nostri orizzonti, così da poter valutare le più estreme conseguenze delle nostre decisioni. In altre parole, abbiamo bisogno della strategia per dare valore alle nostre tattiche.

Un esempio di espansione costante

Poco tempo dopo il centesimo anniversario del famoso primo volo dei fratelli Wright a Kitty Hawk, nel North Carolina, nell'aprile del 2004 tenni una conferenza dal titolo «Sviluppare il proprio potenziale» a Interlaken, una località montana della Svizzera. Per spiegare il pericolo della mancanza di una visione strategica, scelsi l'esempio dei fratelli Wright e la loro famosa invenzione. Centinaia di ingegneri erano morti nel tentativo di inventare una macchina volante, ma Orville e Wilbur ci riuscirono, passando alla storia, o salendovi, col loro velivolo, per sempre.

Eppure né loro né la comunità scientifica americana avrebbero mai pensato che l'aeroplano sarebbe andato ben al di là di una moda o della pratica sportiva, e questo costò agli Stati Uniti un grande ritardo nel settore dell'aviazione. I fratelli Wright non seppero vedere il potenziale della propria invenzione e lo sviluppo del volo a scopi commerciali e militari fu lasciato ad altri. Cercai di smorzare il tono critico del mio racconto con una battuta, ricordando che al giorno d'oggi non voliamo sugli aerei dei fratelli Wright, dato che l'America aveva bisogno di qualcuno che unisse a capacità ingegneristiche una visione imprenditoriale, e lo trovò in William Boeing. Il nome familiare provocò una risata tra il pubblico, ma più tardi scoprii che l'esempio era più

illuminante di quanto immaginassi. Più che un semplice stratega, Boeing era un tattico creativo.

Nel 1910, la rivista «Scientific American» scrisse che quella di chi sosteneva che l'aeroplano avrebbe potuto rivoluzionare il mondo era una smaccata e colpevole esagerazione. A quei tempi, William Boeing non sapeva neppure come funzionasse un aereo e viveva a Seattle, lontano dalla costa orientale dove si conducevano le principali ricerche aeronautiche. Boeing, che si era ritirato dal corso di ingegneria a Yale, non aveva le conoscenze tecniche dei fratelli Wright, ma possedeva la consapevolezza del potenziale del volo e la capacità di sviluppare una strategia per arrivarci.

Boeing anticipò il mercato nel cogliere al volo l'opportunità e comprese che l'eccellenza tecnologica era la base necessaria per un'azienda che volesse operare nel nuovo settore. Per mettere in pratica il proprio ideale di grande compagnia di aviazione commerciale dovette superare numerosi ostacoli tecnici, ma investì i suoi risparmi nella scommessa che la tecnologia si sarebbe adeguata alla sua intuizione prima che lui fosse rovinato. E non dovette aspettare. Una migliore tecnologia fu la strategia, mentre la tattica fu la costruzione di una galleria del vento presso l'università locale per addestrare tutti gli ingegneri di cui aveva bisogno.

Nel 1917 l'esercito americano, pronto a intervenire nella prima guerra mondiale, aveva bisogno di aeroplani e Boeing disponeva di un prototipo adatto per questo impiego. Il problema era che la Marina stava sperimentando nuovi aeroplani in Florida, a cinquemila chilometri da lì, una distanza troppo grande per i piccoli apparecchi di Boeing. Ma lui capì che si trattava di un'opportunità unica e ideò una brillante manovra tattica: prese i suoi aerei, li imballò come se fossero delle pizze e li spedì dall'altra parte del paese.

Quel modesto successo gli permise di proseguire per alcuni anni ancora: in quel periodo la sua fabbrica di aeroplani, che faceva fatica ad affermarsi, arrivò a produrre persino barche e, anche se si stenta a crederlo, mobili, pur di poter continuare ad assumere gli ingegneri più promettenti e investire nella ricerca. Quando vi fu il boom del servizio postale e dei voli commerciali, dopo il sensazionale volo di Charles Lindbergh da New York a Parigi, Boeing e la sua tecnologia più avanzata erano pronti a dominare il mercato.

Dopo Interlaken, sempre nel 2004, partecipai di nuovo come relatore a due meeting in Brasile e riuscii ad aggiungere un altro capitolo a quella storia. Il Brasile ha il suo «padre dell'aviazione», l'inventore Alberto Santos-Dumont, che si era esibito in pubblico su un aereo più pesante dell'aria prima dei fratelli Wright. Le audaci esibizioni e la personalità esuberante lo resero forse il personaggio più famoso del mondo nel 1900, anche se oggi è quasi del tutto dimenticato a livello internazionale. Il pubblico brasiliano apprezzò moltissimo il parallelo tra la fama scolorita del suo eroe Santos-Dumont e quella di Boeing. Al di là del sogno utopico di pace mondiale che i suoi viaggi intorno al mondo evocavano, Santos-Dumont non aveva alcun interesse per le conseguenze delle sue invenzioni. Era disgustato dall'uso degli aeroplani in guerra, e forse questo fu uno dei motivi del suo suicidio nel 1932.

Se la strategia rappresenta il fine, le tattiche sono i mezzi. Boeing usò una grande quantità di tattiche e manovre intelligenti per realizzare il suo progetto a lungo

termine. Una volta che abbiamo chiaro l'insieme delle mete e degli obiettivi intermedi possiamo valutare le tattiche possibili e le combinazioni che ne possono compromettere la riuscita. Più lo facciamo, più diventa facile: gli obiettivi strategici diventeranno parte integrante del nostro pensiero tattico, le reazioni diventeranno più veloci e al tempo stesso più precise. La velocità è sempre essenziale.

Il circolo vizioso del tempo

Il peggior nemico degli strateghi è l'orologio. Il fattore tempo, come lo chiamiamo negli scacchi, riduce tutti noi a essere puro riflesso e reazione e ci costringe al gioco tattico. Quando non c'è sufficiente tempo per le analisi, l'emozione e l'istinto annebbiano la nostra visione strategica. Anche l'intuito più raffinato può agire completamente senza un calcolo accurato e una partita di scacchi può diventare improvvisamente molto simile a un gioco di fortuna.

Era il 4 marzo 2004 e mi trovavo a combattere con il tempo a mia disposizione in un difficile incontro a Linares, in Spagna. Il più importante torneo dell'anno stava per concludersi e io mi trovavo in seconda posizione. Se avessi vinto quell'incontro avrei giocato uno spareggio per il primo posto, ma sull'orologio mi rimanevano dieci minuti e sulla scacchiera si stava addensando una burrasca. Avevo una posizione a doppio taglio contro il campione bulgaro Veselin Topalov, all'epoca campione mondiale FIDE. Ammassai un gigantesco esercito contro il suo Re e mi lanciai all'attacco, fidandomi della mia travolgente superiorità su quell'ala della scacchiera.

Intuivo uno sviluppo a me favorevole, ma non riuscivo a trovare niente di concreto nei miei calcoli perché esistevano troppe possibilità per entrambe le parti. Otto minuti. Sembrava che andasse bene, il mio intuito mi diceva che doveva andare bene. Attaccai. Adesso toccava a Topalov soffrire, ma sostenne la prova. Si difese bene, creandomi nuovi problemi che dovevo riuscire a risolvere nel tempo limitato che avevo a disposizione. Entrambi giocavamo in fretta, d'istinto, usando indifferentemente mani e cervello. Quattro minuti.

Un momento, l'ultima mossa era sbagliata? Assecondando la propria natura combattiva, Topalov si mise ad attaccare invece di difendersi. Per contrattaccare, sacrificai un pezzo e caddi in un serio svantaggio materiale. Se il mio attacco fosse fallito, avrei perso l'incontro, senza alcuna possibilità di recupero. Il cuore mi batteva forte e l'adrenalina inondava il mio sistema. Sentivo che il colpo decisivo era a portata di mano. Con un salto del Cavallo potevo sferrare un attacco della Torre contro il suo Re. Sembrava una mossa devastante. Dove potevo muovere il Cavallo? In e4 o in e6? Avanti o indietro? Due minuti.

Il mio cervello passava in rassegna tutte le alternative alla massima velocità, cercando di trovare le mosse migliori attraverso le varianti più inverosimili. Cercavo di visualizzare come avrei contrastato le sue possibili difese: se qui, allora là, se questo, allora quello. Quattro mosse in anticipo, cinque mosse, sei mosse... Non c'era abbastanza tempo per analizzare tutto in modo così approfondito da poter prevedere con sicurezza ogni sviluppo. Un minuto.

Un momento!, sembra che la mossa all'indietro sia una opzione perdente. Snervato, spinsi il mio Cavallo in avanti, ormai sicuro di aver perso la mia occasione. Topalov reagì in fretta e fece correre il suo Re al riparo. Nei pochi secondi rimasti riuscii solamente a costringere ad andare avanti e indietro il suo Re, senza poter assestare il *coup de grâce*. L'incontro terminò con un pareggio, senza vittoria, senza sconfitta. Rimasi accasciato sulla sedia: non ero riuscito a vincere. Dopo quella caccia mozzafiato, la mia preda se l'era svignata. Finii il torneo con un'amara eliminatoria per il secondo posto e molto preoccupato per come la mia intuizione mi aveva tradito nel momento critico.

In ultima analisi, avevo mosso il mio Cavallo verso la casella sbagliata. L'analisi a posteriori mi dimostrò che se lo avessi mosso indietro in e4, la direzione «sbagliata», lontano dal Re nemico, avrei ottenuto un attacco potentissimo. Avevo considerato quella mossa nella fase di calcolo, ma avevo visto che la Regina avversaria avrebbe messo sotto scacco il mio Re, tornando indietro in difesa. Quando la partita terminò, Topalov suggerì in alternativa che il Cavallo avrebbe potuto vincere saltando in e4 e io risposi: «Sì, ma come la mettiamo con la Regina a dar scacco in c1?». Mi sembrò disorientato, e mi bastò guardare la sua espressione per rendermi conto all'improvviso che sarebbe stata una mossa irregolare, perché la Regina non poteva assolutamente raggiungere c1. Una totale allucinazione. Per ironia, o forse per crudeltà della sorte, la mossa vincente avrebbe eliminato un pezzo chiave della difesa, proprio il tipo di obiettivo strategico che avrei cercato di ottenere se mi fosse rimasto il tempo sufficiente per verificarlo con i calcoli.

La cosa più fastidiosa di quel disastro era che le tattiche di calcolo veloce e totale erano un pezzo forte del mio gioco. Avevo sempre avuto fiducia nella mia capacità di analizzare gli imprevisti meglio dei miei avversari. Quando arrivava il momento di dare il colpo mortale, raramente il mio antagonista riusciva a eluderlo.

Quando lasciai Linares, la mia autostima era molto scossa. Nessuno supera tutti gli avversari con un punteggio di cento su cento, ma ero egualmente sconvolto. A quarant'anni ero molto più anziano della maggior parte dei miei avversari, che in media avevano meno di trent'anni e a volte anche meno di venti. Se stavo invecchiando, pur senza rendermene conto, e le mie tattiche stavano perdendo colpi, per quanto tempo sarei riuscito a rimanere ancora ai vertici? Prima di tornare sulla scena dovevo esaminare con la massima attenzione il mio modo di giocare, soprattutto le mie capacità tattiche.

Con il senno di poi, il problema reale non era stato l'errore dovuto alla mancanza di tempo. I risultati positivi che ottenni in seguito mi dimostrarono che le mie capacità potevano permettermi ancora di raggiungere buoni risultati. La mia colpa era di essermi lasciato travolgere dallo scorrere del tempo. Nel periodo precedente al torneo di Linares avevo giocato poco e la ruggine aveva causato indecisione e sfiducia nelle mie capacità di calcolo. Avevo sprecato minuti preziosi controllando e ricontrollando mosse che avrei dovuto giocare rapidamente. Senza la fiducia, anche i migliori piani e le tattiche più elaborate possono fallire.

Le tattiche sbagliate possono rendere vana una buona strategia

I libri di Winston Churchill sono tra i miei favoriti. La tenacia, secondo qualcuno cocciutaggine, pervadeva ogni aspetto del suo carattere. L'idea della spedizione dei Dardanelli durante la prima guerra mondiale, che condusse alle dimissioni dell'ammiraglio Fisher, si trasformò in uno dei peggiori disastri militari della storia inglese, eppure venticinque anni più tardi Churchill capì che quell'idea era stata essenzialmente giusta ed ebbe il coraggio di ritentare lo stesso piano.

Nel 1915, quando era Primo lord dell'Ammiragliato, convinse il Gabinetto e gli alleati dell'Inghilterra ad attaccare Gallipoli, nel cuore dell'Impero ottomano, per creare una linea di approvvigionamento verso la Russia e obbligare i tedeschi ad aprire un nuovo fronte. Le navi e le truppe furono richiamate dal Mediterraneo (il che provocò l'ira di Fisher) e spedite verso lo stretto dei Dardanelli, il passaggio strategico che divide l'Asia dalla parte europea della Turchia.

Il primo attacco navale fu un successo, ma quella fu l'ultima buona notizia per gli inglesi. Quando le truppe sbarcarono, furono messe sotto il comando di Sir Ian Hamilton, che non conosceva bene il terreno ed era affiancato da due altri comandanti, nessuno dei quali aveva la responsabilità delle operazioni. Una serie di errori tattici si unì alle gravi perdite inflitte alle truppe inglesi dall'ispirata difesa dei turchi, la cui vittoria finale portò alla ribalta il colonnello Mustafa Kemal, noto come Atatürk, che avrebbe poi fondato la Repubblica turca.

Alla fine gli inglesi si ritirarono, dopo aver perso duecentomila uomini e tre navi da guerra. L'umiliante disastro costò a Churchill il posto all'Ammiragliato, anche se poi fu richiamato dopo l'inizio della seconda guerra mondiale. Nel 1941, quando la Germania nazista attaccò l'Unione Sovietica, Churchill comprese che gli Alleati si trovavano di fronte a un problema simile a quello del 1915. I sovietici avevano pochi rifornimenti, quasi come all'inizio della prima guerra mondiale. Una delle prime azioni congiunte di russi e inglesi, nel luglio del 1941, fu l'occupazione dell'Iran per assicurare vie terrestri di rifornimento e comunicazione con i sovietici (in una lunga guerra, le linee settentrionali via mare sarebbero state insicure e insufficienti.)

In ottobre gli Alleati iniziarono a rifornire i russi, così come Churchill aveva immaginato nel 1915. Nel 1943 l'approvvigionamento mensile di più di trecentomila tonnellate di cibo, munizioni e altri rifornimenti essenziali si rivelò vitale per le forze armate russe. Churchill aveva capito che il fallimento della campagna di Gallipoli non significava che l'idea su cui si basava fosse sbagliata. Indipendentemente dal fatto che i risultati siano buoni o cattivi, la nostra analisi delle cause deve essere rigorosa.

Negli scacchi vediamo molti casi di buone strategie che falliscono per tattiche sbagliate e viceversa. Una semplice svista può vanificare i più brillanti concetti. I casi di strategie sbagliate che hanno successo grazie a buone tattiche o alla pura fortuna sono ancora più pericolosi sui lunghi percorsi. Possono funzionare una volta, ma raramente due, e per questo è importante interrogarsi sul successo come sul fallimento.

Pablo Picasso lo espresse in un modo che definirei ellittico quando disse che «i computer sono inutili perché possono solo dare risposte». Sono le domande che contano: porsele e scoprire quali sono quelle giuste è la chiave per rimanere in corsa.

Le nostre tattiche, le nostre decisioni quotidiane si basano su obiettivi a lungo termine? Troppe informazioni minacciano di oscurare la strategia, di sommergerla nei dettagli e numeri, calcoli e analisi, reazioni e tattiche. Per avere forti tattiche dobbiamo poter disporre, da un lato di potenti strategie e dall'altro di basi di calcolo accurate: le une e le altre implicano la capacità di vedere nel futuro.

Paul Morphy (1837-1884), Stati Uniti
Wilhelm Steinitz (1836-1900), Austria-Ungheria
I padri fondatori

L'edificio degli scacchi moderni si regge su due pilastri gemelli, Morphy e Steinitz. Il primo tracciò un cammino con una perizia senza precedenti, il secondo documentò e codificò il metodo in un sistema da cui altri avrebbero potuto imparare. Le esibizioni di Morphy e le partite e gli scritti di Steinitz fecero transitare gli scacchi dal turbolento periodo romantico all'èra moderna della logica.

Sembra assurdo affermare che nel breve tempo di un anno un solo giocatore abbia potuto avere un impatto tanto forte su un gioco così antico. Eppure, tra il 1857 e il 1858 l'americano Paul Morphy creò un'eredità che avrebbe modificato per sempre il panorama degli scacchi. Quel ricco giovanotto di New Orleans entrò nel mondo degli scacchi solo perché quando finì gli studi era troppo giovane per la pratica d'avvocato. Superò rapidamente i migliori giocatori degli Stati Uniti, ma la competizione reale lo aspettava dall'altra parte dell'Atlantico.

Il giro che lo portò in Europa all'età di ventun anni può essere paragonato alle grandi conquiste della storia. Percorrendo a ritroso il viaggio dei conquistadores, Morphy distrusse l'uno dopo l'altro i più grandi giocatori del momento. Anche il famoso tedesco Adolf Anderssen venne pesantemente sconfitto, malgrado le sue qualità come attaccante fossero tali che due delle sue più grandi partite acquisirono una denominazione specifica: l'«Immortale» e la «Sempreverde»; esse sbalordiscono ancora oggi con la loro bellezza i giocatori che vi si cimentano per la prima volta. Eppure il loro creatore non fu capace di inventarsi niente per contrastare il gioco brillante del giovane americano (che il grande campione inglese Howard Staunton, ormai anziano, rifiutò prudentemente di incontrare alla scacchiera).

Morphy ritornò in patria acclamato come un eroe. E non c'è da stupirsi, dato che fu il primo americano a raggiungere un predominio così totale in campo scacchistico. Anche se il titolo ufficiale di campione del mondo fu introdotto solamente tre anni più tardi, non vi è alcun dubbio che Paul Morphy fosse il re degli scacchi.

Purtroppo, il suo fu un breve regno. Morphy non considerò mai gli scacchi una professione consona a un gentiluomo del Sud e dopo il ritorno dall'Europa non giocò mai più seriamente. Fu distratto dal gioco e deluso dalla legge e non fece carriera in nessuna delle due discipline. L'incapacità di prendere una posizione decisa durante la Guerra civile esasperò l'ansietà che lo caratterizzava, e negli ultimi anni di vita Morphy soffrì un costante declino mentale. A ragione è definito «l'orgoglio e il dispiacere degli scacchi».

Come riuscì in tanta impresa? Come accadde che un ragazzo senza un'adeguata preparazione riuscisse a umiliare così facilmente i più grandi giocatori del mondo? Il suo segreto, ed è improbabile che lui ne fosse consapevole, era la capacità di comprendere il gioco di posizione. Invece di lanciarsi direttamente all'attacco, come era di moda a quei tempi, Morphy voleva essere prima sicuro che tutto fosse pronto.

Si era persuaso che un attacco vincente potesse essere lanciato solo da una forte posizione e che una posizione senza punti deboli non poteva essere travolta.

Purtroppo non ha lasciato tracce, annotazioni che possano spiegare il suo metodo. Morphy era così avanti rispetto al suo tempo che, dopo il suo abbandono, ritornarono a dominare i romantici, come se la sua lezione non fosse servita a niente. Ci vollero altri venticinque anni perché i suoi princìpi di sviluppo e attacco fossero riscoperti e formulati.

La riscoperta fu opera di Wilhelm Steinitz, nato a Praga, città che allora faceva parte dell'Impero asburgico. Gli inizi della sua carriera negli scacchi furono simili a quelli di tanti altri e il suo stile di gioco speculativo e sacrificale, scarsamente difensivo e non particolarmente accurato, era simile a quello dei suoi contemporanei. Divenne famoso per gli attacchi audaci che gli meritarono il soprannome di «Morphy austriaco».

Ma dopo il suo trasferimento in Inghilterra, dove visse vent'anni prima di diventare cittadino americano, iniziò a cambiare il modo di pensare e di giocare. Le lunghe pause tra un torneo e l'altro gli permisero di riflettere e studiare mentre scriveva i suoi famosi articoli e si esibiva. Steinitz iniziò a sviluppare le sue teorie di difesa, punti deboli e gioco strategico nel 1870, l'anno che divide l'epoca degli scacchi in «pre Steinitz» e «post Steinitz».

Anche se i suoi contributi teorici sarebbero stati sufficienti per assicurargli l'immortalità, ebbe successo anche per come li applicò alla scacchiera. Nel 1886 sconfisse Johann Zukertort, un romantico attaccante della vecchia scuola, in quello che ora è ricordato come il primo incontro ufficiale del campionato del mondo. Pur avendo perso quattro delle prime cinque partite, Steinitz e i suoi princìpi alla fine trionfarono. Valutò il suo avversario, si adeguò e ottenne nove vittorie contro una sola sconfitta. Zukertort non riuscì a capire come Steinitz avesse potuto vincere senza i soliti brillanti attacchi. Dopo tutto, non era così che si erano sempre vinti gli incontri?

Nel 1894 Steinitz passò la corona a Emanuel Lasker: i suoi insegnamenti erano stati assorbiti alla perfezione da una nuova generazione di giocatori. Da allora, ogni campione ha dovuto riconoscere il proprio debito con le teorie e i princìpi di Steinitz. L'evoluzione del gioco è continuata, ma fu lui, ispirato da Morphy, a portare gli scacchi dalle onde tempestose dell'irrazionale alla terraferma.

HANNO DETTO DI MORPHY: «Fino a oggi Morphy è un maestro insuperato del gioco aperto. Quanto fosse grande il suo valore è evidente anche solo dal fatto che dopo di lui non è stato creato nulla di nuovo in questo campo. Ogni giocatore, dal principiante al maestro, ritorna di continuo ai giochi del genio americano».

Mikhail Botvinnik

PAROLE DI MORPHY: «A differenza di altri giochi in cui il lucro è il fine e lo scopo, il valore [degli scacchi] consiste nel fatto che le loro battaglie simulate sono combattute non per un prezzo ma per l'onore. È il gioco dei filosofi per eccellenza.

Basta che la scacchiera prenda il posto del tavolo da gioco e si percepisce immediatamente un generale miglioramento d'umore».

HANNO DETTO DI STEINITZ «Il significato dell'insegnamento di Steinitz è nel mostrare che gli scacchi hanno una natura logica strettamente definita».

Tigran Petrosjan

PAROLE DI STEINITZ «Gli scacchi sono difficili, richiedono lavoro, seria riflessione e accurate ricerche. Solo un senso critico onesto e imparziale permette di raggiungere l'obiettivo».

Calcolo

Riesco a visualizzare in anticipo una sola mossa, ma è sempre quella giusta.

JOSÉ RAÚL CAPABLANCA

Forse la domanda che mi è stata rivolta più frequentemente negli anni è: «Quante mosse puoi visualizzare in anticipo?». È una curiosità al tempo stesso profonda e ignara, che arriva al cuore stesso degli scacchi, ma alla quale non c'è risposta. È come chiedere a un pittore quante pennellate ha impiegato in un dato quadro, come se ciò avesse qualcosa a che vedere con la sua qualità.

Come per molte domande di questo tipo, la risposta onesta è «dipende», ma ciò non toglie che la gente abbia continuato a chiederlo oppure che generazioni di giocatori abbiano inventato risposte sentenziose, come «tutte quelle che sono necessarie» o «una in più del mio avversario». Non ci sono dati concreti, non esistono un massimo o un minimo. Negli scacchi, il calcolo non significa $1 + 1$, ma immaginare una strada tracciata su una mappa che cambia continuamente sotto gli occhi di chi la guarda.

La prima ragione per cui è impossibile ridurre gli scacchi all'aritmetica è la grandissima quantità di numeri implicati. Per ogni mossa ci possono essere quattro o cinque risposte, poi quattro risposte a ognuna di esse e così via. Le ramificazioni dell'albero di decisione crescono in progressione geometrica: dopo appena cinque mosse dall'inizio ci sono già milioni di possibili posizioni. Il numero totale di posizioni in una partita di scacchi supera quello degli atomi nell'universo. È vero, la maggior parte di esse non sono realistiche, ma l'ampio campo d'azione degli scacchi potrebbe riuscire a tenere occupati gli esseri umani per alcune centinaia di anni.

Proprio come succede con le previsioni meteorologiche, più lontano si guarda, meno sicuri sono i calcoli. L'incertezza e la casualità fanno sì che il numero delle possibilità diventi troppo elevato. La legge dei ritorni diminuiti ha come effetto che si producano risultati sempre più incerti con una quantità di lavoro e tempo sempre maggiore.

C'è la tendenza a interpretare molte cantonate come «errori di calcolo», cioè un tipo specifico di errore in cui i fattori erano noti ma le conclusioni sono sbagliate. Negli scacchi i due giocatori conoscono tutti i fattori, ma in politica è chiaramente impossibile ed è davvero impressionante come molti errori politici derivino da premesse «ovvie».

Nella seconda metà del XIX secolo, usando la guerra e le proprie straordinarie capacità diplomatiche, Otto von Bismarck creò l'Impero germanico. Una volta unificata la Germania, fece in modo di isolare la Francia e bloccare la Russia, mentre

si coalizzava con l'Austria e l'Italia. Era sicuro che la Francia e la Russia non si sarebbero mai alleate perché un monarca assoluto come lo zar russo non avrebbe mai «tolto il cappello e ascoltato la Marsigliese», l'inno che aveva accompagnato così tanti membri reali alla ghigliottina.

Nel 1894, quattro anni dopo che il kaiser Guglielmo II aveva sostituito Bismarck alla Cancelleria, i francesi firmarono un'alleanza militare con i russi. E quando una flotta francese si recò in Russia, lo zar non solo ascoltò la Marsigliese ma si tolse anche il cappello. Bismarck aveva avuto a disposizione tutte le informazioni che gli erano necessarie ma era arrivato alla conclusione sbagliata e aveva sottovalutato il crescente bisogno di crediti francesi dell'economia russa. Soprattutto aveva pensato che là il reale orgoglio avrebbe prevalso sull'emergenza finanziaria: le ripercussioni del suo errore di calcolo sfociarono nella prima guerra mondiale. Bismarck era grande sia come tattico sia come stratega, ma in quell'occasione non volle ascoltare altri che avevano le sue stesse qualità. Il suo sbaglio fu di attribuire ai nemici la capacità di commettere un errore che lui non avrebbe mai commesso.

Il calcolo organizzato e finalizzato

È facile immaginare che un gioco limitato a una scacchiera con sessantaquattro caselle possa essere dominato dal potere di calcolo della moderna tecnologia dei computer. La confutazione di questa ipotesi è il secondo elemento chiave per prendere buone decisioni: la capacità di valutare entrambi i gruppi di fattori, statici e dinamici. Non è l'abilità nel calcolo a fare i campioni. Lo psicologo danese Adriaan De Groot, di cui torneremo a parlare in seguito, ha condotto degli studi che dimostrano come i giocatori di alto livello in realtà non visualizzino in anticipo più mosse rispetto agli altri. In certe occasioni ne sono capaci, ma non è questo a determinare la loro superiorità. Persino un computer che esamina milioni di mosse al secondo deve avere un criterio per valutare perché una mossa sia migliore di un'altra, ed è proprio qui che gli esseri umani eccellono e i computer falliscono. Non serve a niente vedere qualcosa in anticipo se non si capisce che cosa si sta guardando.

Quando studio la mia mossa, non mi lancio immediatamente a percorrere l'albero di decisione. Prima devo considerare tutti gli elementi che sono presenti nella posizione, in modo da poter stabilire una strategia e sviluppare obiettivi immediati. Quando inizio finalmente a calcolare le varianti, devo tenere in mente tutti i fattori, per determinare quali siano i risultati utili. L'esperienza e l'intuizione possono guidare questo processo, ma è necessaria anche una rigorosa base di calcolo.

Indipendentemente dalla propria esperienza e dalla fiducia nel proprio sesto senso, l'analisi è essenziale. Come disse Ronald Reagan in un contesto diverso, «fidati, ma verifica». Ci sono sempre eccezioni alle regole e le situazioni capaci di ingannare l'intuizione abbondano in ogni disciplina. Anche la matematica più semplice può essere sorprendente. Poco tempo fa ho partecipato a una cena con una ventina di persone. Durante la conversazione scoprimmo che due coppie di ospiti compivano gli anni lo stesso giorno, e tutti erano meravigliati da questa straordinaria coincidenza. Ma quante erano le probabilità che si verificasse una cosa del genere? Come fece

notare un altro ospite, e come molti sanno, in un gruppo di ventitré persone c'è un cinquanta per cento di possibilità che due di loro festeggino il compleanno lo stesso giorno, e dato che nel nostro gruppo c'erano due coppie che avevano questa caratteristica, la possibilità era di uno su quattro. Ci disse anche che se il gruppo fosse stato composto da cinquantacinque persone la possibilità che due compissero gli anni lo stesso giorno arrivava al novantanove per cento. I princìpi matematici implicati non sono particolarmente complicati, ma i risultati non sono di certo raggiungibili per intuito. Per quanto l'intuito e l'esperienza ce le garantiscano, è sempre necessario analizzare le proprie conclusioni. Per essere efficace, il processo analitico deve essere ordinato. Chiunque abbia compilato una lista della spesa sa che il compito sarà più semplice se le voci saranno elencate in ordine di priorità e raggruppate per tipologie. La mia esperienza mi porta a scegliere due o tre mosse possibili su cui concentrarmi. In genere una può essere scartata quasi subito perché è di qualità inferiore e spesso al suo posto ne prendo in considerazione un'altra. Poi inizio a muovermi lungo l'albero un passo alla volta, valutando le mie probabili mosse di attacco e di risposta.

In una partita complicata, questo albero dell'analisi normalmente non eccede le quattro o cinque mosse per ogni giocatore, o tra otto e dieci in totale (noi le chiamiamo «mezze mosse» e i programmi di scacchi per il computer «ply»). È un sistema di calcolo sicuro e comodo, tranne che in alcune circostanze, come una posizione particolarmente pericolosa o un momento chiave del gioco.

Per essere efficace, l'albero di decisione deve essere costantemente potato. Bisogna possedere una buona disciplina mentale per spostarsi da una variazione all'altra, scartare le mosse meno promettenti e seguire le migliori. Se si saltella qua e là, si spreca tempo prezioso col rischio di confondersi. Bisogna anche avere la capacità di capire quando fermarsi: può succedere sia quando si è raggiunta una conclusione soddisfacente (nel caso, per esempio, di un percorso che è chiaramente il migliore o l'unico) o quando sarebbe tempo sprecato compiere ulteriori analisi in rapporto ai risultati ottenuti.

Immaginazione e calcolo nella migliore partita della mia vita

Parlare di immaginazione non è in contraddizione con la necessità di rigore: creatività e ordine devono coesistere per guidare il calcolo. Le circostanze e l'istinto ci dicono quando è necessario interrompere la routine. La mossa migliore può essere così ovvia da non richiedere di indugiare sui dettagli specie quando il tempo è contato. Ma accade di rado e sovente sbagliamo proprio quando diamo per scontato che una cosa sia ovvia e rispondiamo in fretta: dovremmo fermarci più frequentemente e analizzare di più ciò che stiamo facendo. Ci sono momenti in cui l'istinto ci dice che l'apparenza nasconde qualcosa oche si è a una svolta critica ed è necessario uno sguardo più approfondito.

Per riconoscere questi momenti chiave bisogna saper percepire l'andamento e gli schemi dell'analisi compiuta. Se iniziano a manifestarsi risultati inaspettati, buoni o cattivi, è importante investire più tempo per capire che cosa stia succedendo. A volte è difficile individuare esattamente che cosa sia a far suonare in testa il campanello

d'allarme, ma quando suona è importante ascoltarlo. Fu proprio questo sesto senso a permettermi di giocare uno dei miei migliori incontri durante il tradizionale «supertorneo» di Wijk aan Zee, in Olanda, dove il mio rivale era di nuovo il «bulgaro combattente», Veselin Topalov, del quale ho già avuto modo di parlare.

Anche Topalov merita una menzione d'onore perché il merito di una partita di scacchi veramente bella va a entrambi i giocatori. Se l'avversario non oppone una dura lotta e una buona difesa, è difficile riuscire a mostrare la propria bravura. In quell'incontro, in cui giocai la più lunga combinazione della mia vita, la strenua resistenza di Topalov mi portò al limite delle mie capacità di calcolo. Il ramo principale di analisi arrivò a quindici mosse, un numero assurdo. Non ci fu modo di riuscire a calcolare da vicino tutte le possibilità, ma miracolosamente riuscii a visualizzare il colpo finale della partita.

Qualche tempo dopo, in Grecia, fu pubblicato un libretto dedicato a quell'incontro, e devo dire che il novanta per cento dell'analisi in esso contenuta non mi aveva neppure sfiorato la mente mentre giocavo. Individuate alcune eccitanti possibilità di rincorrere il Re nero sulla scacchiera, mi ero concentrato su di esse e sui più probabili tentativi di difesa del mio avversario. A un certo punto dei miei calcoli, mi resi conto che stavo camminando in equilibrio su una fune, e un passo falso sarebbe stato mortale. Avevo sacrificato la metà dei miei pezzi per stanare il suo Re in apertura. Cercai di concentrarmi ancora di più sulla mia raffigurazione mentale della situazione, sicuro che doveva esserci qualcosa che non vedevo, e riuscii a visualizzare la posizione vincente, quindici mosse prima della fine.

Fu una questione di calcolo, ma la mente non potrebbe mai andare così lontano senza l'aiuto dell'immaginazione. Non avrei mai pensato a quella combinazione se avessi assunto un tipo di approccio al problema esclusivamente deduttivo: non era la perfetta conclusione matematica, prodotto di analisi logiche. Lo prova il fatto che almeno una volta mancai la mossa decisiva, poi trovata in successive analisi da altri Grandi Maestri.

Per inciso, anche se poi le cose mi andarono bene, il fatto di aver mancato la mossa vincente dimostra uno dei pericoli di fissarsi su una meta lontana. Ero così concentrato sull'immagine della pentola d'oro alla fine dell'arcobaleno che, mentre mi avvicinavo, smisi di guardarmi intorno. Mi convinsi che un finale così bello doveva anche essere scientificamente corretto: un'illusione potenzialmente pericolosa.

Uomo e macchina sono più forti insieme che da soli

Non siamo computer e i nostri calcoli non saranno mai perfetti, ma se sono finalizzati a uno scopo e guidati dall'esperienza e dall'istinto, le nostre analisi saranno quasi sempre esatte. Negli affari abbiamo il vantaggio di lavorare con i computer invece che contro di essi. La strategia umana e le capacità di valutazione unite ai computer come strumento di calcolo hanno ridato vitalità a molte professioni, dalla contabilità e gli investimenti alla gestione dei magazzini. Di fronte a tutti questi

progressi in quasi ogni aspetto della vita, iniziai a chiedermi perché non potessi tenermi anch'io vicino il mio mostro di silicio nelle gare di scacchi.

I programmi di scacchi sono eccellenti nella parte del calcolo, proprio quella che gli esseri umani trovano più difficile. Una calcolatrice portatile non ha problemi a calcolare 89 × 97, e programmi di scacchi come Fritz e Junior sono in grado di dare la soluzione di complicate posizioni tattiche, in quanto esaminano tutte le possibilità alla ricerca del percorso che permetta loro di raccogliere più materiale, seguendo un sistema di mera potenza non particolarmente elegante, ma indubbiamente efficace nelle posizioni complesse. Entrano invece in crisi nei piani a lungo termine e nelle fasi di posizionamento, dove non esistono schemi netti. Nel 1998 ebbi un'idea. E se l'uomo e la macchina, invece di giocare l'uno contro l'altra, avessero giocato insieme?

La mia proposta venne sperimentata durante una partita a León, in Spagna, e la chiamammo «scacchi avanzati». Ogni giocatore, durante l'incontro, ha a disposizione un computer con un programma di scacchi di sua scelta. Proprio come un direttore generale esamina un foglio di calcolo elettronico elaborato da altri, l'essere umano dovrebbe occuparsi della strategia lasciando che sia il computer a macinare i numeri. Volevo raggiungere il più alto livello di scacchi mai giocato, una sintesi del meglio dell'uomo e della macchina.

Quel primo esperimento, in cui affrontavo di nuovo Topalov, presentò alcuni piccoli inconvenienti, tra cui soprattutto la mancanza di tempo sufficiente per permettere ai giocatori di consultare il computer, ma sembrò promettente. La sensazione era più quella di star imbrigliando la macchina in combattimento che di indossare un'armatura. Potevo concentrarmi sulla pianificazione del gioco e l'identificazione dei punti deboli invece di preoccuparmi degli errori.

Furono organizzate altre manifestazioni di «scacchi avanzati» e spesso gli incontri raggiunsero una qualità sorprendentemente alta. Ci sono anche stati tornei in cui si sono affrontate squadre di giocatori che usavano diversi computer, senza regole. Naturalmente continuo a credere negli scacchi giocati dall'uomo, ma è anche vero che ogni tanto un gioco così antico può trarre beneficio da un nuovo approccio.

Nel gioco degli scacchi forse i computer potranno raggiungere i livelli dei campioni del mondo, ma nella maggior parte degli altri campi gli esseri umani non corrono nessun pericolo di essere sostituiti dalle macchine. Le transazioni d'affari, come anche tutte le nostre interazioni personali, sono basate su sentimenti e reazioni umane. Un manager non gestisce computer, gestisce persone. Solo un essere umano può comprendere le debolezze e le tendenze di altri esseri umani, e questa è la ragione per cui i computer non sono particolarmente adatti a giochi come il poker, dove l'elemento umano è prevalente.

Una macchina può calcolare perfettamente le probabilità, ricordando senza nessuno sforzo ogni carta che si trova sul tavolo. Ma come si può insegnare a un computer a barare? Vincere di più quando si hanno carte sbagliate significa andare contro le probabilità. Non importa se si ha di fronte un amministratore delegato di Fortune 500 o un bambino di dieci anni: l'esperienza e l'intuizione saranno sempre altrettanto importanti della capacità di analizzare i fatti.

Come tutte le capacità, il calcolo e l'immaginazione che lo guidano devono essere usati regolarmente e spinti ai limiti per essere verificati. Molti giocatori di scacchi sono spaventati dalle posizioni complesse perché non sono sicuri delle proprie capacità di calcolo, e così entrano in un ciclo distruttivo e senza fine. Se evitiamo le analisi concrete, basandoci solo sul nostro istinto, esso non sarà mai sufficientemente allenato. È una buona cosa seguire il nostro intuito, ma solo fino a quando possiamo essere sicuri che non stiamo in realtà cercando di evitare il lavoro necessario per capire se un giudizio è corretto o meno.

Siegbert Tarrasch (1862-1934), Germania
Emanuel Lasker (1868-1941), Germania
La rivalità di due grandi menti che la pensavano in modo diverso

L'inizio del XX secolo vide una delle maggiori contese nella storia degli scacchi, quella tra Emanuel Lasker e Siegbert Tarrasch. Ma si trattò di una rivalità che andava oltre la scacchiera. I due più grandi giocatori tedeschi avevano essenzialmente idee opposte sulla natura degli scacchi, ma anche sulla vita. Un classico aneddoto, forse apocrifo, ci racconta di un tentativo di rappacificarli all'inizio della loro prima partita nella finale del campionato mondiale a Düsseldorf, nel 1908. Tarrasch entrò nella sala, si avvicinò a Lasker e gli disse: «Signor Lasker, per lei ho solo tre parole: scacco e matto!». Purtroppo per lui e i suoi tifosi, non ebbe molte possibilità di mettere in pratica l'annuncio dopo l'inizio dell'incontro. Lasker vinse facilmente per otto a tre.

Emanuel Lasker mantenne il titolo più a lungo di chiunque altro, dal 1894 al 1921. Tolse il titolo a Wilhelm Steinitz, sebbene il mondo degli scacchi non fosse proprio rimasto convinto dal gioco del giovane tedesco poiché Steinitz, allora prossimo ai sessanta, non era esattamente nel fiore degli anni. Nei cinque anni successivi Lasker dissipò ogni dubbio sulle sue capacità, riportando schiaccianti vittorie in ogni manifestazione alla quale partecipava.

Lasker era molto dotato per la matematica e diede agli scacchi molti contributi duraturi. Nutriva anche un profondo interesse per la filosofia e la sociologia. Una benevola prefazione alla sua biografia (postuma) fu scritta da Albert Einstein, che lo conosceva bene. «Ci sono pochi uomini che abbiano avuto un partecipe interesse per tutti i grandi problemi dell'umanità e al tempo stesso siano stati capaci di conservare una personalità così straordinariamente indipendente.» Nella prefazione, fatto notevole, c'era anche la stroncatura di un saggio di Lasker sulla teoria della relatività.

Per Lasker gli scacchi erano innanzitutto una battaglia psicologica tra due menti umane. Potremmo dire che giocava sull'uomo, non sulla scacchiera. Capiva che gli errori erano inevitabili e che la vittoria sarebbe andata al giocatore che avesse esercitato la pressione maggiore e l'avesse sopportata meglio. Fu accusato dai suoi rivali di scegliere apposta mosse di livello inferiore perché sapeva che li avrebbe fatti sentire a disagio. Forse è un'esagerazione, ma le sue partite indicano che era capace di cambiare lo stile di gioco con un altro che riuscisse a innervosire maggiormente l'avversario.

Le sue grandi capacità psicologiche furono un'aggiunta alle molte qualità scacchistiche che gli permisero di giocare a un livello altissimo anche dopo aver superato i sessant'anni. Pur avendo perso il titolo contro il geniale cubano José Raúl Capablanca nel 1921, Lasker vinse uno dei più importanti tornei di ogni tempo, a New York nel 1924, davanti al campione Capablanca e al futuro campione Aleksandr Alekhine.

Siegbert Tarrasch è più conosciuto per i libri e le esilaranti sortite, ma il bravo dottore era anche allo stesso livello dei due primi campioni del mondo, Steinitz e Lasker, e un accanito rivale di entrambi. È doveroso dire che questa competizione si trasferì anche all'ambito dell'evoluzione del gioco e del suo insegnamento. I libri e gli articoli che scrisse avvicinarono al gioco una generazione di scacchisti e il suo dogmatico stile di insegnamento fu apprezzato molto più di quanto lo sarebbe adesso.

Proprio come Steinitz, di cui espose gli insegnamenti, Tarrasch cercò di mettere ordine nel caos della scacchiera. Nei suoi scritti tracciò accuratamente le linee guida di come si dovesse giocare e la sua penna era pronta a punire chiunque osasse infrangere queste regole. Nelle sue annotazioni su una partita, scrisse: «È più facile trovare una scusa per aver pasticciato con un pezzo che per non aver capito lo spirito del gioco». Questo duro giudizio sul Maestro inglese J.H. Blackburne fu emesso appena dopo l'ottava mossa! Di lì a poco, prima di iniziare una sequenza di mosse deboli, Tarrasch dichiarò: «Le mosse deboli che farò adesso si possono spiegare solo con lo sconcerto che ha causato il gioco modesto di Blackburne».

È un po' paradossale che qualcuno con una mente così dogmatica abbia potuto guadagnarsi la fama di innovatore. Con il suo gioco frizzante, riuscì a rimanere uno dei tre o quattro primi giocatori del mondo per almeno vent'anni, pur continuando la carriera medica: una permanenza così lunga in vetta non sarebbe stata possibile senza una straordinaria capacità di adattamento.

HANNO DETTO DI LASKER: «Nessun grande giocatore è stato tanto incomprensibile alla maggioranza dei dilettanti ma anche dei Maestri come Emanuel Lasker».

José Raúl Capablanca

PAROLE DI LASKER: «Sulla scacchiera le menzogne e l'ipocrisia non sopravvivono a lungo. Una combinazione geniale mette a nudo la presunzione della menzogna. Un attacco spietato, che culmina nello scacco matto, contraddice l'ipocrita».

HANNO DETTO DI TARRASCH: «Come una lama di rasoio, ha sempre seguito le proprie regole. Malgrado la devozione a un metodo presumibilmente scientifico, il suo gioco era spesso arguto e brillante».

Bobby Fischer

PAROLE DI TARRASCH: «Gli scacchi, come l'amore e la musica, hanno il potere di rendere gli uomini felici».

HANNO DETTO DI LORO: «Tarrasch insegna conoscenze, Lasker insegna buon senso».

Fred Reinfeld

Talento

All'età di undici anni sono improvvisamente diventato bravo.
BOBBY FISCHER

Il titolo di Grande Maestro degli scacchi è generalmente usato per designare solo i migliori giocatori del mondo. Fu creato dallo zar Nicola II per i cinque finalisti del grande torneo del 1914, da lui patrocinato a San Pietroburgo. Più tardi il titolo fu adottato dalla Federazione internazionale degli scacchi (FIDE), che stabilì i requisiti necessari per ottenerlo. Inevitabilmente subì un'inflazione fino ad arrivare all'attuale situazione di mille Grandi Maestri sparsi in tutto il mondo. Ormai i GM sono talmente tanti che per distinguere i migliori giocatori vengono usati titoli non ufficiali come «super Grande Maestro».

Mi sono sempre chiesto che cosa separi un giocatore d'*élite*, uno dei primi dieci del mondo, da molti altri eccellenti giocatori che non riescono a piazzarsi tra i primi venti o i primi cento. Purtroppo le ragioni di un fallimento sono numerose quanto quelle di un trionfo: è impossibile generalizzare. Ogni giocatore ha le proprie ragioni per riuscire o fallire: di queste, la più discussa è anche la preda più sfuggente, il talento.

Il concetto di talento ha così tante definizioni e sfumature che non c'è da stupirsi di quanti dubbi sorgano al momento di applicarlo. Per i bambini prodigio è facile, ma noi possiamo solo provare meraviglia di fronte alle doti di Mozart, che compose sinfonie all'età di cinque anni, e di Pascal, che a dodici anni creava originali teoremi geometrici scrivendoli sulle pareti della camera da letto.

Gli scacchi sono, con la musica e la matematica, uno dei pochi passatempi in cui si possono manifestare già molto presto eccezionali doti di capacità e originalità. Nel 1918 un bimbo di sette anni, il polacco Samuel Reshevsky (Rzeszewski), fu portato in tournée per tutta Europa, vestito alla marinara, e sconfisse intere sale affollate di giocatori adulti. Si sa che José Raúl Capablanca imparò il gioco a quattro anni osservando il padre giocare, e presto fu in grado di sostenere incontri con professionisti affermati. Sammy Reshevsky fu rivoltato come un guanto da psicologi di ogni tipo alla ricerca della fonte delle sue miracolose capacità. Come è possibile che un semplice bambino riesca a gestire un gioco che è sinonimo di complessità e difficoltà?

Tutti abbiamo sentito raccontare storie di bambini precoci e in genere pensiamo che si tratti di individui nati con doni speciali. Eppure, anche i loro straordinari talenti hanno bisogno dell'opportunità di rivelarsi. Il dibattito su ciò che è naturale e ciò che è viceversa appreso non può essere risolto così facilmente. Oggi conosceremmo Mozart se suo padre fosse stato un pittore invece che un insegnante di musica?

Il mio sviluppo precoce sicuramente fu dovuto in gran parte a fattori esterni. La mia famiglia scoprì presto la mia naturale attitudine per gli scacchi. Mio padre Kim, che a quei tempi stava lottando contro la leucemia, decise di mandarmi a una scuola di scacchi quando avevo sette anni e mia madre appoggiò quell'idea con entusiasmo. Oggi mi ricorda spesso che la sua speranza di allora era di riuscire a controllare la mia testardaggine, più che non incoraggiarla, e racconta l'episodio di una telefonata della mia insegnante di seconda elementare che mi aveva castigato per averla contestata in classe. Quando mi aveva detto che non dovevo farlo più perché poi tutti avrebbero pensato che ero il più furbo, io avevo risposto: «Perché, non è vero?». Non invidio i miei ex insegnanti.

Quasi ogni bambino prodigio, qualunque sia la sua attività, può ringraziare qualche parente che ha dato una spinta al suo talento. Per quanto riguarda i fattori interni, so che non avrei potuto raggiungere in nessun altro campo il successo che ho raggiunto negli scacchi: il gioco si è unito a me in modo naturale perché il mio talento aderiva ai suoi requisiti come un guanto.

Non tutti sono così fortunati, ma è un vero affare se afferriamo la fortuna nel momento in cui ci permette di unire capacità e carriera. Il problema è che, invecchiando, sempre più raramente mettiamo alla prova le nostre risorse e così è impossibile scoprire i nostri talenti. Se l'opportunità non si presenta precocemente, può sempre essere creata nell'età adulta. Possiamo trovare strade per sperimentare e ampliare i limiti delle nostre capacità in molteplici campi.

Identificare i modelli della nostra vita

Questo tipo di sperimentazione, però, non è facile, perché sono poche le attività che richiedono un talento orientato su un unico specifico campo. A un pianista sono necessari destrezza fisica, un buon orecchio e senso del ritmo, ma quasi tutte le attività possono essere scomposte in una lista di requisiti necessari per esercitarle. Pensiamo a quanto impegno comporti diventare un buon manager, un buon generale, un buon genitore. Gli scacchi non costituiscono l'eccezione alla regola, e per diventare bravi è necessaria una sintesi di talento proprio e conoscenze acquisite. Le più importanti qualità innate sono senza dubbio memoria e fantasia.

Della memoria si parla sovente come di qualcosa che uno ha o non ha, come un'alta statura o gli occhi azzurri. Molti cercano di categorizzarla, sostenendo di avere una buona memoria per le facce o una cattiva memoria per i nomi. Ci sono poi stereotipi come quello del professore distratto che conosce a memoria l'opera omnia di Chaucer ma non riesce mai a ricordare dove ha parcheggiato la macchina.

Sappiamo che il cervello immagazzina in due settori diversi i ricordi a lungo e a breve termine. Ci sono individui con memoria fotografica, capaci di ripetere l'intera guida del telefono senza sforzo, e la gente crede sovente che i migliori giocatori di scacchi debbano possedere queste facoltà, ma non è vero.

È vero che per essere un grande giocatore di scacchi bisogna avere una buona memoria, ma è molto più difficile stabilire con esattezza che cosa si deve ricordare. Modelli? Numeri? Immagini mentali della scacchiera e dei pezzi? La risposta, che al

tempo stesso stimola e infastidisce gli psicologi, sembra essere: «Ognuna di queste cose».

La pratica degli «scacchi alla cieca» affascina il mondo da secoli. Nel 1783 il grande giocatore francese François-André Danican Philidor giocò contemporaneamente due partite senza vedere la scacchiera e fu acclamato come un genio senza precedenti. Un articolo di giornale descrisse questo avvenimento come «un fenomeno nella storia dell'umanità che dovrebbe essere annoverato tra i migliori esempi della memoria umana, fino a che il ricordo non scompaia».

Quasi duecento anni dopo, il Grande Maestro polacco Miguel Najdorf rimase bloccato in Argentina dallo scoppio della seconda guerra mondiale. Quando la guerra terminò, gli venne l'idea di far sapere alla sua famiglia che era vivo organizzando la maggiore manifestazione di scacchi alla cieca mai allestita: quarantacinque scacchiere in contemporanea, cioè millequattrocentoquaranta pezzi di cui non perdere le tracce. Alcuni dei suoi avversari, esausti dalla durata dell'evento, furono costretti a trovarsi dei sostituti a metà della gara. Dopo quasi ventiquattro ore di gioco, Najdorf aveva accumulato trentanove vittorie, quattro pareggi e solo due sconfitte contro degli avversari che, a differenza di lui, erano seduti davanti alla scacchiera.

Questo non significa che Najdorf avesse una perfetta memoria fotografica, tant'è vero che in effetti non l'aveva. Aveva però una notevole «memoria scacchistica» capace di trattenere i modelli e i movimenti dei pezzi su una scacchiera di sessantaquattro caselle, essenziale per un giocatore sia quando vede la scacchiera sia quando non la vede. La capacità di ricordare e visualizzare rende i nostri calcoli veloci e precisi e fa in modo che non siamo costretti a considerare tutto dall'inizio per ogni posizione. Se si sente che una certa posizione è familiare e ci si ricorda che cosa in precedenza ha funzionato e che cosa no, allora si ha un grande vantaggio su chi la vede per la prima volta.

Un Grande Maestro terrà a mente decine di migliaia di frammenti e modelli di dati scacchistici e ne aggiungerà di continuo altri con la pratica costante. Il fatto che io sia in grado di ricordare un gran numero di partite e posizioni non significa che mi riesca più facile ricordare nomi, date o qualsiasi altra cosa. Adriaan De Groot ha elegantemente illustrato questo fenomeno in un suo studio del 1946 sui giocatori di scacchi in cui prese in considerazione cultori del gioco di ogni livello, da ex campioni del mondo a principianti, cercando di svelare i segreti dei grandi scacchi.

De Groot diede ai giocatori una serie di posizioni di gioco da ricordare e poi annotò con quanta fedeltà erano in grado di riprodurle. Come previsto, a un migliore giocatore corrispose un migliore punteggio. I migliori giocatori raggiunsero il novantatré per cento, gli esperti il settantadue, il resto solo il cinquantuno. Trent'anni dopo, con uno studio simile, si effettuò un esame più approfondito del perché di questi risultati, con risposte sorprendenti.

Nel 1973, gli scienziati W.G. Chase e H.A. Simon ripeterono l'esperimento di De Groot ma vi aggiunsero una seconda serie fondamentale di posizioni, nella quale sistemarono i pezzi a caso sulla scacchiera, senza seguire le regole del gioco e nessun tipo di altro modello. Come nello studio di De Groot, i giocatori più forti ebbero migliori punteggi nelle posizioni prese da giochi reali. Ma con le posizioni casuali, i vari livelli di giocatori ottennero più o meno gli stessi risultati. Senza poter usare i

modelli, o quelli che gli psicologi chiamano *chunk* o blocchi d'informazione, i maestri non dimostravano migliori capacità di memoria.

Gli stessi processi entrano in funzione in ogni impresa umana. Una buona capacità mnemonica è di gran lunga meno importante della capacità di riconoscere modelli significativi. Quando affrontiamo un problema, non iniziamo mai da zero: in modo istintivo e quasi inconscio cerchiamo un parallelo nel passato, elaboriamo l'autenticità dei paralleli e vediamo se possiamo usare la stessa ricetta con ingredienti lievemente diversi.

In genere questo processo si svolge tra le quinte della mente, ma a volte viene a galla e diventa famoso. Uno straordinario incontro giocato a San Pietroburgo nel 1914 tra due dei più celebri giocatori di quel tempo, Aaron Nimzowitsch e Siegbert Tarrasch, ricevette solo il secondo «premio di bellezza» perché lo spettacolare attacco con sacrificio di Tarrasch era in apparenza simile a quello di una partita giocata venticinque anni prima da Emanuel Lasker. I giudici ritennero di non poter dare il primo premio di bellezza a un gioco che si rifaceva chiaramente a un altro.

I commercianti riconoscono le tendenze negli andamenti degli stock, i genitori riconoscono modelli di comportamento nei propri figli, un avvocato di lunga esperienza può intuire il modo più efficace per manipolare un testimone. Tutto ciò deriva da una combinazione di esperienza e ricordo usato in modo cosciente. Ma se per diventare bravi è sufficiente l'allenamento, per eccellere è necessario un esame consapevole di ciò che si sta memorizzando.

Quante volte riesaminiamo le nostre azioni alla fine della giornata? Che cosa abbiamo visto, che cosa abbiamo imparato? Abbiamo osservato o sperimentato qualcosa di nuovo di cui dovremmo prendere nota? Saremmo in grado di riconoscere una situazione, un'opportunità, un modello se dovessero ripresentarsi? Chi fa parte di un'*élite*, come gli atleti olimpionici, deve fare in modo di operare questa critica, questa autoanalisi.

I vantaggi di un comportamento tanto rigoroso non sono così evidenti se si lavora in un ufficio, ma sono esattamente gli stessi. Troppo spesso anche chi occupa posti di responsabilità ha come unico scopo arrivare a sera. La maggior parte delle persone parlano di rilassarsi dopo il lavoro o la scuola e lo fanno lasciandosi la giornata definitivamente alle spalle. Quanto potrebbero guadagnare in efficienza se, ogni sera, si chiedessero quale lezione hanno imparato per il giorno successivo?

Il potere della fantasia

> Tal non muove i pezzi con le mani, usa una bacchetta magica.
>
> GRAN MAESTRO VJAČESLAV RAGOZIN

Non so con esattezza quando l'espressione «fuori dagli schemi» abbia raggiunto tanta popolarità. Da un giorno all'altro si è ritenuto quasi un peccato pensare in modo logico, deduttivo, convenzionale, come se quell'antica virtù fosse stata bandita e

improvvisamente si ponesse una sola alternativa: diventare eterodossi o essere considerati dei brontosauri.

La bolla del «punto com» è nata da questa delusione, dalla convinzione che il ragionamento induttivo e la creatività avrebbero potuto sostituirsi agli elementi essenziali e alla logica, invece di esserne un complemento.

Il romanziere francese Anatole France scrisse che «per compiere grandi passi non dobbiamo solo agire ma anche sognare». Negli scacchi esiste un nome per il tipo di immaginazione necessario per rompere i modelli tradizionali e sorprendere gli avversari: fantasia, che si mette in moto quando permettiamo alla mente di distogliersi dai calcoli delle varianti e di lasciarsi trasportare alla scoperta delle possibilità nascoste nella posizione.

A volte possiamo trovare un'idea paradossale che sembra quasi rompere le regole ma risulta vincente grazie a una straordinaria confluenza sulla scacchiera, in quel preciso istante, dei vari fattori.

Sembra assurdo, ma i programmi di scacchi sono ottimi nel produrre mosse di fantasia tattica ancora migliori di quelle umane. I computer non si basano su modelli e non hanno pregiudizi contro mosse brutte o apparentemente illogiche o assurde. Si limitano a fare un mero conteggio e giocano la migliore mossa che trovano. Un'obiettività così brutale è molto più difficile per un essere umano che è una creatura abitudinaria.

Dopo la pubblicazione del primo volume della serie *I miei grandi predecessori*, all'improvviso mi resi conto della mia tendenza a dipendere eccessivamente dalle convenzioni. Stavo analizzando un'importante partita della finale del campionato del mondo del 1910 tra Emanuel Lasker e Carl Schlechter. Molti giocatori famosi, compresi i partecipanti all'incontro, hanno scritto commenti su quella partita, che fu l'unica persa da Lasker. Sul finale della partita, Lasker e poi José Raúl Capablanca, che gli strappò in seguito il titolo mondiale, pubblicarono analisi da cui risultò che Lasker avrebbe potuto difendersi se avesse sacrificato la Regina.

Studiai quelle analisi e mi trovai d'accordo con loro. Il sacrificio della Regina era una ingegnosa difesa che avrebbe potuto salvare la partita e lo scrissi nel mio libro. Non appena fu sui banchi delle librerie, iniziarono ad arrivare le lettere.

Oggi ogni appassionato di scacchi ha nel suo computer un sofisticato software che gli fa da supporto nel gioco, e in un batter d'occhio un esercito di fan informatizzati fece a pezzi la mia analisi. In quel caso, il punto era che il Bianco non era obbligato a guadagnare la Regina. Il computer non tiene in considerazione che la Regina è il pezzo più forte: si preoccupa solo del suo punteggio di valutazione. Cinque generazioni di esseri umani, compreso me, hanno catturato la Regina e solo in seguito hanno iniziato l'analisi. Il computer ignorò la Regina e riuscì a dimostrare che esisteva una maniera facile per vincere.

Mi piacerebbe pensare che se fossi stato io a giocare, immerso nella posizione, sarei riuscito a trovare la manovra vincente. Come vedremo dopo, focalizzare l'intuizione nel fervore del momento dà spesso risultati migliori delle analisi compiute a distanza.

La fantasia può fendere la nebbia

In un gioco in cui così tanto dipende dai modelli e dalla logica è molto difficile mantenere la mente vigile. Possiamo trarre ispirazione da quei famosi giocatori che trovarono davvero modi originali per traumatizzare i propri rivali, e nessuno lo fece meglio dell'ottavo campione del mondo, Mikhail Tal. Il «mago di Riga» diventò campione nel 1960 a ventitré anni ed era già famoso per il suo gioco aggressivo e mutevole. Sacrificava pedoni e pezzi con modalità che andavano completamente contro la natura della scientifica èra moderna del gioco definita da Botvinnik. Tal reinventò la forma romantica del giocare a scacchi, il modo in cui ci si affrontava a metà del XIX secolo, quando difendersi era considerato codardia.

Come ci riuscì? Come fu possibile che i Cavalli di Tal sembrassero più agili e i suoi Alfieri più veloci di quelli degli altri Grandi Maestri? Era abilissimo nei calcoli, ma questa era solo la minore delle sue doti. Aveva la capacità di capire quando i calcoli da soli non erano sufficienti a risolvere il problema, come dichiarò in una famosa intervista. Stava parlando delle proprie riflessioni, durante una complicata partita con il Grande Maestro sovietico Vasjukov, riguardo all'opportunità del sacrificio di un Cavallo.

> Le idee si accumulavano una dopo l'altra. Avrei applicato una debole replica al mio avversario, che in un altro caso poteva funzionare, a una situazione diversa in cui naturalmente si sarebbe dimostrata quasi inutile. Il risultato fu che la testa mi si riempì di una massa confusa di ogni tipo di mosse e il famoso «albero delle varianti», da cui gli allenatori raccomandano di sfrondare i rami più corti, cresceva con una velocità impressionante.
>
> Ma all'improvviso, non so perché, mi ricordai i famosi versi del poeta per l'infanzia Kornej Čukovskj:
>
> *Oh, che duro lavoro è stato*
> *cavar fuori dalla palude*
> *l'ippopotamo.*
>
> Non so per quale associazione di idee l'ippopotamo capitò sulla scacchiera, ma sebbene gli spettatori fossero convinti che stavo ancora studiando la posizione, io cercavo invece di capire come si sarebbe potuto trascinare fuori dalla palude un ippopotamo. Ricordo che nei miei pensieri si affacciavano cricchi, leve, elicotteri e perfino una scala di corda. Dopo lunghe considerazioni, dovetti ammettere la mia sconfitta come ingegnere e pensai indispettito: «Che affoghi!». E di colpo l'ippopotamo scomparve. Se ne andò dalla scacchiera proprio come era arrivato, di propria iniziativa. Immediatamente la posizione non sembrò più così complicata. In qualche modo compresi che non era possibile calcolare tutte le varianti e che il sacrificio del Cavallo era, per sua stessa natura, puramente intuitivo. E dato che il gioco sembrava diventare interessante, non mi potei trattenere dal farlo.
>
> Fu con vero piacere che, il giorno dopo, lessi sul giornale che Mikhail Tal, dopo aver attentamente riflettuto sulla posizione per quaranta minuti, aveva deciso il sacrificio di un pezzo dopo averlo calcolato con cura...

Questo è un tipico esempio dell'arguzia di Tal e della sua capacità di risolvere i problemi. Comprese che sarebbe stato sbagliato fissare con una chiave inglese qualcosa che richiedeva un martello. Anche la sua mente immaginativa a volte aveva bisogno di una spinta per cambiare marcia.

Sviluppare l'abitudine a immaginare

La fantasia non è qualcosa che si può accendere girando un interruttore. Il segreto sta nell'incoraggiarne l'uso ogni volta che è possibile, nel permettere alla propria spontaneità di fiorire. Ciascuno ha le proprie strategie per ispirare la sua musa. L'obiettivo è di creare un meccanismo costante e inconscio che permetta alla fantasia di mantenersi sempre attiva. Non si tratta di diventare un inventore in un occasionale lampo di creatività, ma di essere costantemente innovativi nel proprio processo decisionale.

Quando le società e gli enti congressuali iniziarono a contattarmi, avrei voluto essere capace di parlare meglio la loro lingua. Come collaboratore del «Wall Street Journal» e appassionato di notizie via cavo mi consideravo sufficientemente ben informato sulle notizie del mondo, comprese quelle del mondo degli affari. Il problema è che le notizie si limitano a inserire i fatti in un contesto fruibile e di immediata comprensione. Mentre invece abbiamo sicuramente molto da imparare su come i grandi diventano grandi o sul perché alcune società hanno successo mentre altre falliscono.

Per questo ho cercato di scoprire perché alcuni nomi sono diventati famosi. La storia di William Boeing è stata una di quelle scoperte. Alcune erano meno significative, meno utili per il mio pubblico, ma altre meritavano di essere conosciute.

Il nome di Joseph Wilson forse non dice niente, a differenza della compagnia che diresse, la Xerox. Wilson era un inventore, ma l'impronta creativa che diede all'azienda, la quale all'inizio si chiamava Haloid Company, fu sicuramente più importante di qualunque sua invenzione. Ai neo assunti diceva: «Non vogliamo fare le cose nello stesso modo di sempre. Quindi, dato che lei viene a lavorare qui, spero che lo faccia con la convinzione che il cambiamento sarà per lei un modo di vivere. Le cose che farà domani non dovranno essere fatte come oggi».

Confesso di essere un abitudinario e quindi fare mio questo atteggiamento mi costa un certo sforzo. Davanti alla scacchiera ho sempre cercato di far vagare la mente, di ignorare ogni tanto la nebbia delle varianti e colpire alla cieca. In una situazione di competizione le mosse fuori dalla norma, se non dalle regole della scacchiera, hanno l'ulteriore vantaggio di sorprendere completamente l'avversario. Il tempo che ha impiegato per prevedere ciò che avremmo fatto è andato quasi completamente sprecato e il panorama del gioco non è più lo stesso. È meglio che giocare una buona mossa: è una mossa di per sé forte. Muovere con un'accentuata carica di fantasia può spaventare l'avversario e spingerlo a sbagliare.

Chiedersi «e se...?»

Nel 1997 stavo giocando in un torneo a Tilburg, in Olanda, e nella quinta partita avevo il Nero contro uno dei più fantasiosi giocatori del mondo, il lettone Aleksej Širov, che ora gioca per la Spagna. All'inizio della sua carriera, Širov fu allenato perfino da Mikhail Tal in persona, un pedigree senza pari quando si tratta di un gioco d'attacco eccentrico.

Ma quella volta fui in grado di fargli assaggiare la sua stessa medicina. In una posizione complicata, con buone opportunità per entrambe le parti, Širov fece risalire la Torre sulla scacchiera per attaccare la mia Regina nella mossa successiva. Era ovvio che dovevo togliere la Regina da quella traiettoria e cominciai a valutare le poche vie di ritirata aperte. Ognuna di esse avrebbe riequilibrato la posizione, ma non mi piaceva che non fosse possibile qualcosa di meglio.

Prima di rassegnarmi all'inevitabile mossa della Regina, feci un respiro profondo e studiai il resto della scacchiera. Come succede con molte mosse della fantasia, questa iniziò con un «sarebbe bello se...». Se fantastichiamo un po' su cosa ci piacerebbe che succedesse, a volte scopriamo che è possibile. E se avessi ignorato quella minaccia alla mia Regina? Lui avrebbe avuto un vantaggio di materiale, ma i miei pezzi, avendo tecnicamente più libertà di movimento rispetto alla sua Regina, sarebbero stati molto attivi e avrebbero esercitato una forte pressione su di lui.

Così, invece della Regina, la mia mano alzò il Re e lo mosse di una casella verso il centro della scacchiera. Era una stravaganza bella e buona, perché ignorava azione e minacce e giocava una mossa apparentemente innocua con il pezzo più debole della scacchiera. Naturalmente ero anche sicuro che fosse una mossa forte nei suoi meriti oggettivi. La fantasia deve essere appoggiata da valutazione e calcoli semplici, altrimenti si passa la vita a commettere grandi errori.

Širov non seppe adattarsi alla nuova situazione. Da attaccante nato qual era, si trovò all'improvviso sulla difensiva. La posizione non era particolarmente pericolosa, ma lui commise subito un grave errore dopo il quale non ci volle molto a finire la partita. Proprio alla fine sacrificai ancora più materiale per finire con un virtuosismo. A quel tempo non mi fermai molto a riflettere, ma ripensandoci adesso attribuisco quell'idea al mio bisogno di evitare le soluzioni scontate.

Sovente scartiamo idee e soluzioni in apparenza strane, soprattutto in aree in cui da molto tempo si usano gli stessi metodi. Evitare di pensare in modo creativo ci è imposto da noi stessi esattamente come dai parametri del nostro lavoro e della nostra vita. «E se...?» conduce spesso a rispondersi «perché no?», e a quel punto dobbiamo chiamare a raccolta tutto il coraggio che abbiamo e andare avanti.

Conoscere le proprie abitudini e poi cambiarle

Esistono molti modi per tenere occupata la propria fantasia, dato che ogni giorno è necessario prendere decisioni. Non si possono trovare nuovi modi di risolvere i problemi senza cercare strade nuove, trovarle e avere il coraggio di provarle. Naturalmente non tutte funzioneranno come si vorrebbe. Più si sperimenta, più l'esperimento avrà successo. Rompiamo con le abitudini, fino al punto di cambiare

quelle che non ci creano problemi, per vedere se possiamo trovare metodi nuovi e migliori.

Se decidiamo di tirare fuori tutto quello che riusciamo dal talento con cui siamo nati, dobbiamo essere preparati ad analizzare noi stessi in modo critico e a verificare i nostri punti deboli. La cosa più facile sarebbe fidarci del nostro talento e dedicarci solo a quello che sappiamo fare bene. Andare sul sicuro è preferibile ma limita la possibilità di crescita. Il modo più rapido per ottenere un miglioramento generale è lavorare sui propri punti deboli.

Quando ci tuffiamo in questo progetto è importante non dar retta agli stereotipi che abbiamo su noi stessi. Le opinioni che abbiamo riguardo alle nostre capacità sono sovente imprecise e dettate da uno o due episodi o paragoni. Le persone che continuano a ripetere agli altri e a se stesse di essere smemorate o indecise creano e rafforzano un ciclo negativo che diventa difficile da spezzare. Come è possibile che qualcuno sappia se la sua memoria è peggiore di quella di sua moglie o della mia? È molto meglio essere un po' troppo sicuri di se stessi che il contrario. Come scrisse Churchill, «L'atteggiamento è una piccola cosa che fa una grande differenza». Se crediamo nelle nostre capacità, ne verremo ripagati.

José Raúl Capablanca (1888-1942), Cuba
Aleksandr Aleksandrovič Alekhine (1892-1946), Russia/Francia
Geni immortalati in una doppia icona

I campioni del mondo sono sovente apparsi in coppia. È difficile pensare al grande campione cubano José Raúl Capablanca senza pensare contemporaneamente ad Aleksandr Alekhine. Capablanca diventò il terzo campione del mondo nel 1921, quando sconfisse magistralmente l'ormai anziano Emanuel Lasker nel loro incontro a L'Avana. «Capa» sembrava invincibile, dato che riuscì a non perdere una sola partita in dieci anni.

Eppure mantenne la corona per soli sei anni, cedendola ad Alekhine nel 1927 a Buenos Aires. L'entità inamovibile fu rimossa dall'irresistibile forza della vivacità eterodossa e dalla ferrea decisione del russo. Capablanca passò i dieci anni successivi alla vana ricerca di una rivincita con Alekhine, che non aveva nessuna fretta di incontrarsi di nuovo con il cubano. Nel frattempo Alekhine respinse due volte gli attacchi poco impegnativi di Efim Bogoliubow (un russo emigrato, come lui) prima di incorrere in un «incidente» contro l'olandese Max Euwe che gli costò il titolo per due anni.

I due giocatori sono i massimi simboli degli stili di gioco che incarnarono. Di un tranquillo giocatore di posizione si dice sempre che «gioca come Capablanca», mentre un attaccante aggressivo è inevitabilmente «un altro Alekhine».

Capablanca è giustamente ricordato come il più grande genio naturale che il gioco degli scacchi abbia mai conosciuto. La sua folgorante capacità di capire una posizione era praticamente infallibile. Il gioco lucido e metodico di cui era capace suscitò la sottomessa ammirazione dei suoi colleghi e delle generazioni successive. Era così forte che avrebbe potuto ambire al titolo mondiale molto tempo prima, ma il suo inevitabile trionfo dovette aspettare a causa della prima guerra mondiale e per ragioni economiche.

Fuori dalla scacchiera, Capablanca era famoso per il suo fascino e il suo bell'aspetto. Ricevette la carica onoraria di *attaché* diplomatico dal suo paese, che gli permise di viaggiare gratuitamente e godersi la vita: una missione che compì fino in fondo.

Alekhine potrebbe essere considerato l'opposto di Capablanca per molti aspetti, il che rende il loro accoppiamento nella storia ovvio e avvincente. Il suo modo di giocare era selvaggio e spesso arzigogolato, invaso da uno spirito di complessità che mai nessuno è riuscito a uguagliare. Uno dei primi libri di scacchi che vidi in vita mia fu una raccolta delle più grandi partite di Alekhine. Avrei potuto ripeterle mille volte e ogni volta rimanere stupito di fronte a qualche aspetto sempre nuovo. Il suo stile prepotente terrorizzava e travolgeva gli avversari. Era il tipo di gioco che avrei voluto saper fare io!

Alekhine non pensava quasi a nient'altro che agli scacchi: perfino il suo gatto si chiamava Scacco. Quando non giocava, scriveva e lo studio riempiva il resto del suo tempo. Per quanto non gliene importasse niente, non piaceva alla gente. L'uso smodato di alcol gli rovinò la salute e la carriera: molti attribuiscono a questo la sua inaspettata (e breve) perdita del titolo contro Max Euwe nel 1935, non meno che al forte gioco e alla grande preparazione del suo avversario olandese. Dopo aver rivalutato l'avversario ed essersi sottoposto a una stretta dieta a base di latte, Alekhine riconquistò il titolo due anni più tardi.

HANNO DETTO DI CAPABLANCA: «Ho conosciuto molti giocatori di scacchi, ma tra di loro un solo genio: Capablanca».

Emanuel Lasker

PAROLE DI CAPABLANCA: «Gioco sempre con attenzione, cercando di evitare rischi inutili. Ritengo che il mio metodo sia quello giusto, visto che un eccesso di "audacia" contraddice la natura stessa degli scacchi, che non sono un gioco d'azzardo ma un combattimento del tutto intellettuale condotto secondo le regole esatte della logica».

HANNO DETTO DI ALEKHINE: «Il mondo degli scacchi è affezionato ad Alekhine, soprattutto per il suo lato artistico. Sono tipici i suoi piani in profondità, i calcoli lungimiranti e l'inestinguibile immaginazione.»

Mikhail Botvinnik

PAROLE DI ALEKHINE: «Gli scacchi, per me, non sono un gioco ma un'arte. Sì, e mi prendo tutte quelle responsabilità che un'arte impone ai suoi seguaci».

Preparazione

> Se un uomo ha talento ma non lo sa usare, allora è un fallito.
>
> THOMAS WOLFE

Come il famoso albero caduto in una foresta deserta, di cui nessuno sente il tonfo, un talento non scoperto praticamente non esiste e non possiamo provare dispiacere per la perdita. Possiamo però rimpiangere i talenti che rimangono inespressi, quelli individuati e poi sperperati, mentre sovente ammiriamo chi è riuscito a ottenere di più con capacità limitate, chi ha lavorato meglio e dato maggiori risultati di rivali più dotati per natura.

È una tendenza che mi ha sempre colpito per la sua ingiustizia. Perché la capacità di lavorare sodo non è considerata un dono naturale? Anche se dire che qualcuno «fa di più con meno» vuole essere un grande complimento, a mio avviso non lo è. Se un calciatore che è basso e lento si esercita più di chiunque altro e diventa un campione, ha sconfitto una mancanza di talento o ha semplicemente messo a frutto il suo eccesso di talento in un altro campo?

È vero che i più grandi risultati sono stati ottenuti da coloro che sommano la capacità di lavorare instancabilmente ad altri grandi talenti naturali. Se rimaniamo nello sport, un giocatore di pallacanestro di cui si è molto parlato, Michael Jordan, era famoso per la forma atletica e le schiacciate in elevazione, ma era anche il primo ad arrivare agli allenamenti e l'ultimo ad andarsene. Nelle interviste, i compagni di squadra e gli allenatori parlavano sempre della sua estrema disciplina, non dei suoi voli sotto canestro. Un vecchio dirigente della NBA ha detto del talento di Jordan: «Senza la sua inalterabile etica del lavoro, Jordan sarebbe solo un altro grande atleta con una carriera impressionante alle spalle, ma non un pezzo di storia».

Condivido la sua opinione, ma il commento suona di nuovo come se la disciplina e la capacità di impegno di Jordan non fossero parte intrinseca del suo talento. La capacità di spingersi al limite giorno dopo giorno, e di farlo davvero, non ha la stessa evidenza delle qualità fisiche, ma è qualcosa con cui Jordan è nato e che ha coltivato.

Quello che conta è il risultato

Durante la mia carriera ho sentito commenti di ogni tipo sulla tenacia e la puntigliosità con cui mi preparavo agli incontri. Negli anni Venti, Aleksandr Alekhine lavorò più di chiunque altro prima di lui, cambiando la cultura allora vigente degli scacchi come gioco da gentiluomini, e perciò venne spesso definito «invasato» dai rivali che aveva sconfitto. Negli anni Quaranta, la mentalità e le

abitudini rigorose di Mikhail Botvinnik trasformarono il gioco in una professione a tempo pieno. Negli anni Settanta, la fantastica dedizione di Bobby Fischer obbligò tutti gli altri giocatori a passare più tempo a studiare se non volevano rimanere indietro.

Il modo in cui ero cresciuto e il ritmo che impartivo al gioco mi resero il leader dell'ondata successiva, negli anni Ottanta. La mia etica del lavoro era il frutto di un ambiente disciplinato, opera di mia madre e di Botvinnik, il mio allenatore. Mi dedicavo ininterrottamente a prepararmi alle aperture, in una combinazione di studio, creatività e memorizzazione. Studiavo tutte le più recenti partite dei migliori giocatori e annotavo con cura le innovazioni, per poi cercare di studiarle e di perfezionarmi nel loro uso. Per me i sistemi di apertura erano una porta verso la creatività, non solo un elemento da imitare.

La conoscenza delle aperture è sempre stata considerata segno di maturità, ma io ero solo un adolescente. Poco dopo il mio ingresso nel circuito internazionale degli scacchi iniziarono a giungermi voci che attribuivano gran parte del mio successo al fatto che mi allenavo con una squadra russa, voci che, negli anni successivi, si trasformarono in una vera e propria leggenda. «Kasparov ha una squadra di Grandi Maestri che sforna nuove aperture giorno e notte!», «Ha un supercomputer!». Dopo un po' sentire sempre le stesse cose durante le interviste iniziò a irritarmi, anche se mi sforzavo di prenderle per complimenti. Come la maggior parte delle leggende metropolitane, però, queste storie avevano anche un pizzico di verità.

Per molto tempo è stato normale per i migliori giocatori lavorare con assistenti analitici, chiamati «secondi», come ai tempi dei duelli, soprattutto durante i match del campionato del mondo. Quando ebbi i mezzi per farlo, iniziai a lavorare con un allenatore a tempo pieno e non solo prima e durante i grandi eventi. Per quanto riguarda il mio computer, fui il primo giocatore a integrare con l'analisi informatica la mia preparazione e rendere sistematico l'uso di programmi di gioco e database. E sebbene fosse il meglio che un mio cugino esperto di tecnologia, Evgenij, era riuscito a mettere insieme, il tipo di computer che usavo non fu mai fuori della portata di chiunque vivesse vicino a un buon negozio.

Invece di ascoltare quello che la gente diceva su come raggiungessi certi risultati, mi concentrai su di essi. I metodi che usavo non sarebbero andati bene per chiunque, ma con me funzionavano perfettamente. Se i critici e la concorrenza non possono uguagliare i nostri risultati, si metteranno a denigrare il modo in cui li abbiamo raggiunti. Di chi è rapido e intuitivo diranno che è pigro, di chi va avanti fino a notte inoltrata che è un invasato. E per quanto sia una buona cosa ascoltare le opinioni degli altri, dobbiamo sospettare di quelle critiche che si manifestano proprio quando ci troviamo a un passo dal successo.

Ispirazione e traspirazione

Ciascuno di noi, per tutta la sua vita, si porta dietro talenti che non sono stati pienamente sviluppati. Questo vale persino per quelli che raggiungono la vetta delle proprie professioni. Il cubano José Raúl Capablanca, per esempio, era considerato

un'invincibile macchina da scacchi, una reputazione che si basava su fatti reali, come la sua imbattibilità per otto anni. Capablanca, per quanto non fosse pigro come sosteneva nelle sue dichiarazioni e confermava la sua leggenda, odiava studiare. Era un uomo di mondo che godeva di una sinecura garantitagli dal corpo diplomatico cubano, per cui raramente si preparava prima di affrontare i suoi avversari e amava vantarsi di non aver mai studiato seriamente. Il suo talento era così grande da renderlo sicuro di poter fuggire da qualunque trappola nella quale fosse incappato, e di solito aveva ragione.

Quando strappò il titolo a Emanuel Lasker nel 1921, la sua incoronazione fu considerata tardiva per un regno che sarebbe durato anni e anni. «Capa» faceva sembrare facili gli scacchi, e per lui lo erano, ma si fidava troppo delle sue capacità innate e così mantenne il titolo solo sei anni. Il russo Alekhine, che prese il suo posto, era uno dei giocatori più fanaticamente votato agli scacchi che si fossero mai visti.

In un'epoca in cui il giocatore di scacchi gentleman era ancora comune e gli scacchi non erano ancora riconosciuti come professione, Alekhine fece degli scacchi la propria vita, come nessuno prima di lui. Racconta un aneddoto che uno sponsor, il quale aveva invitato Capablanca e Alekhine a teatro, avesse poi riferito: «Capablanca non ha mai staccato gli occhi dal corpo di ballo; Alekhine non li ha mai alzati dalla sua scacchiera tascabile!».

Per certo Alekhine aveva il suo marchio a fuoco di genio della scacchiera che, unito all'intensa applicazione, rendeva l'incontro molto impegnativo per il talento naturale del cubano. Alekhine si era preparato studiando con attenzione tutte le partite di Capablanca, anche se aveva trovato pochi punti deboli di cui poter approfittare, ma i rari errori occasionali che emersero costituirono una smentita al mito dell'invincibilità di Capablanca: questo rinfrancò, ma fortunatamente non più di tanto, Alekhine.

Persino lui considerava Capablanca favorito quando iniziarono il loro match del 1927 a Buenos Aires. Non aveva mai sconfitto il cubano e, all'inizio di quello stesso anno, era finito secondo dietro di lui, con un grande distacco, nel torneo di New York. Eppure la facile vittoria del russo nella prima partita giocò un ruolo importante nel crollo di Capablanca. Come più tardi Alekhine scrisse del loro incontro, «Non pensavo di essere superiore a lui. Forse la ragione principale della sua sconfitta fu l'aver sopravvalutato le proprie capacità dopo la travolgente vittoria di New York, nel 1927, e aver sottovalutato le mie».

Capablanca perse la prima partita, e anche se recuperò in fretta, dovette rimanere sorpreso di trovarsi in un combattimento di quel tipo. L'incontro divenne una prova di volontà, e qui Alekhine, che una volta aveva detto: «Quello che faccio io non è giocare, ma lottare», era nel suo elemento naturale. Lo stimolo che l'aveva portato a prepararsi otto ore al giorno «per principio» (come dichiarò) non lo avrebbe fatto perdere. Capablanca non era abituato a uno sforzo così strenuo e alla fine fu sconfitto dopo trentaquattro partite (un record che sarebbe durato fino al mio incontro di quarantotto partite con Karpov tra il 1984 e il 1985).

La preparazione ricompensa in vari modi

Non possiamo essere tutti come Alekhine. Poche vite e poche imprese permettono una dedizione come la sua. Il problema non è diventare un fanatico a tempo pieno che conta ogni minuto e ogni secondo. I segreti sono 1'autoconsapevolezza e la coerenza. Lo sforzo costante ripaga, anche se non sempre in modo immediato e tangibile.

Mentre analizzavo i miei giochi per scrivere il libro mi sono reso conto di un fatto interessante, che spinge a essere umili, e cioè come alcune delle idee che ho elaborato fossero davvero insignificanti. Dalla roccaforte in cui mi sono ritirato sono in grado di guardare indietro all'enorme quantità di analisi che accumulavo nelle fasi di preparazione ai tornei agli incontri dei campionati mondiali. Solo una minima parte di queste idee è poi venuta alla luce, o perché me lo hanno impedito i miei avversari o perché sono state abbandonate a favore di altre varianti. Adesso mi rendo conto che in molti casi non è stato un male. Sotto la lente del microscopio di potenti programmi informatici è ora evidente che invece di avere in mano Excalibur, la spada di re Artù, in molti casi mi preparavo a scendere in battaglia con un coltello a serramanico arrugginito.

Ma mentre la qualità di alcune delle mie analisi mi deludeva, diventava chiaro anche un modello globale positivo: quei periodi di intensa preparazione furono sempre ricompensati con buoni esiti anche quando non avevo applicato i risultati del mio lavoro. C'era una relazione quasi mistica tra lavoro e compimento, senza che esistesse un legame diretto tra di loro. Forse ero stato beneficiato dall'equivalente scacchistico dell'effetto placebo: scendere in battaglia con quelle che pensavo fossero armi letali mi dava fiducia, anche se nella maggior parte dei casi non venivano usate e probabilmente non sarebbero state particolarmente efficaci.

In un impegno così «sprecato» c'è anche un risvolto pratico, dato che la maggior parte delle attività hanno aspetti che in parte coincidono. Le ricerche che un avvocato deve affrontare quando si prepara per un caso che non arriverà mai in tribunale danno comunque un contributo alle sue conoscenze e migliorano la sua professionalità. Il lavoro porta alla conoscenza e la conoscenza non è mai uno spreco. Anche se le nostre armi rimangono nel fodero, i nostri avversari potrebbero essere intimoriti da una reputazione che non esclude le brutte sorprese.

Questa etica è stata seguita da molte persone passate alla storia come grandi geni. Non possiamo certo dubitare del grande ingegno di Thomas Edison, ma la sua vera genialità consistette nella capacità di sperimentare senza sosta. Provò migliaia di materiali alla ricerca di un filamento che non bruciasse, perfino lavorando con fibre di piante rare provenienti da ogni parte del mondo. Edison espresse con chiarezza le sue idee sull'invenzione quando disse: «Il più delle volte si perde un'opportunità perché indossa un camice e sembra un lavoro». E l'eco di quanto scrisse un altro grande pensatore e lavoratore, Thomas Jefferson: «Credo profondamente nella fortuna e più lavoro più ne ho».

Purtroppo siamo in genere consapevoli delle nostre carenze in questo senso. Ci rimproveriamo di aver sprecato un'ora a navigare in Internet o di aver trascurato la palestra, ma si tratta di un'autoflagellazione che ha lo stesso valore dei propositi per l'Anno nuovo, i quali difficilmente sopravvivono all'inverno.

Trasformare il gioco in scienza

Se Alekhine portò a un nuovo livello di dedizione e, perché no, di ossessione il gioco degli scacchi, il suo successore sul trono rese professionale e codificò quella devozione. Il primo dei sette campioni sovietici, Mikhail Botvinnik, cercò di liberare il gioco dall'aura del mito attraverso i suoi scritti e l'insegnamento. Io ero il suo allievo preferito all'accademia degli scacchi e gli devo moltissimo per come seppe aggiungere chiarezza e disciplina alle mie tendenze naturali. Mi insegnò a evitare la complessità fine a se stessa, dicendo: «Non diventerai mai un Alekhine se le varianti controlleranno te e non il contrario».

Il contributo più durevole di Botvinnik alla cultura scacchistica fu nell'area della preparazione. Da vero ingegnere qual era, definì dettagliati regimi di allenamento che comprendevano non solo lo specifico studio nell'ambito degli scacchi, ma anche la preparazione fisica e psicologica. Sono metodi ormai così comuni che è difficile immaginare un'epoca in cui non venivano usati, ma a quei tempi Botvinnik fu un vero innovatore. Il suo sistema comprendeva la ricerca sulla fase di apertura del gioco, lo studio dello stile dell'avversario e analisi rigorose delle proprie partite, che venivano pubblicate in modo da poter essere analizzate da altri. Ecco un esempio degli estremi a cui arrivò: quando si preparava per un torneo, Botvinnik voleva che ci fosse della musica che lo distraesse e chiese addirittura a uno dei suoi allenatori, Vjačeslav Ragozin, di soffiargli del fumo di sigaretta in faccia durante le sessioni di allenamento.

Botvinnik impostò il regime ideale per un torneo, definendo un rigoroso orario per i pasti, le pause e le camminate, un sistema che ho seguito per tutta la mia carriera. Inoltre era impaziente con le persone che si lamentavano di non avere abbastanza tempo e potevamo scordarcelo di dire al Grande Maestro che quel giorno eravamo stanchi! Il sonno e le pause erano programmati con lo stesso rigore dell'allenamento, e non riposarsi a sufficienza era semplicemente ingiustificabile. Per fortuna ero stato ben allenato per Botvinnik da mia madre, Klara, che aveva ereditato dalla sua famiglia un forte senso dell'ordine e della routine. Per me era quello il modo in cui dovevano andare le cose e mi sono sempre trovato bene così. Sonno, pasti, scuola, il momento dello studio, quello del divertimento, facevano tutti parte di un programma.

Era più facile trent'anni fa, quando stavo crescendo. Per un bambino c'erano meno svaghi, meno attività a disposizione, soprattutto in URSS. Oggi le potenziali distrazioni sono virtualmente illimitate e il mondo computerizzato mette a disposizione di tutti intrattenimenti istantanei. I telefoni cellulari, i videogame e altri aggeggi ci permettono di sprecare il tempo in una decina di modi diversi che spesso non ci danno proprio niente, perlomeno niente di profondo e importante per il nostro sviluppo.

In mezzo a tutte queste attività, i genitori hanno poche possibilità di insegnare, e tanto meno spiegare, regole e schemi: anche loro vivono in modo più frenetico e trovano difficile proporre buoni esempi. Io osservavo il modo in cui mia madre programmava la sua vita e le mie attività e non avevo dubbi che fosse il meglio.

Quando fui più maturo ed entrai, adolescente, nel rigoroso mondo degli scacchi, continuai a essere circondato da allenatori e mentori stacanovisti. Le parole e l'esempio di Botvinnik rafforzarono quello che avevo già imparato. Lui mi fornì i dettagli, aggiungendoli all'etica generale.

Ora, per quanto mi sia ritirato dagli scacchi professionistici, continuo con la mia routine. Le nuove attività sono adattate al programma in modo che mi sia possibile mantenere i modelli che ho sperimentato con successo. Sono stati mantenuti tutti gli elementi chiave e così restano garantiti i miei livelli di comodità e di produttività. Mentre prima c'era la preparazione scacchistica, ora c'è la politica. Mentre prima analizzavo i miei rivali, ora analizzo vecchi incontri per i miei libri e i miei articoli. Il mio sonnellino pomeridiano continua a essere sacrosanto.

Programmiamoci per essere efficienti

Alekhine, Botvinnik e, più tardi, Fischer manifestarono un vero talento nel mantenere un ritmo di lavoro efficiente. Potevano far affluire dentro di sé energia e restituirla sotto forma di risultati positivi. Tutti possono lavorare per ore e ore, studiare di più, guardare meno televisione, ma la capacità di rimanere efficiente subendo crescenti sollecitazioni varia da persona a persona. Ognuno ha un suo proprio livello di efficienza nel rapporto lavoro-risultati. Un Capablanca può essere molto creativo per un'ora ma spegnersi dopo due. Un Alekhine può avere bisogno di quattro ore per raggiungere quegli stessi risultati, ma essere poi capace di lavorare per otto ore senza una sola caduta di produttività.

È fondamentale conoscere che cosa ci motiva, scoprire come usare una marcia in più. Io, per esempio, devo seguire un certo regime di vita. Mi sento motivato se non faccio strappi al mio programma. So anche che ho bisogno di nuove sfide per mantenermi impegnato. Nel momento stesso in cui inizio a sentire che qualcosa è diventato ripetitivo o facile, so che devo trovare in fretta un nuovo obiettivo per la mia energia.

Altri usano strategie diverse, come una gara o nuovi obiettivi o stimoli. Anatolij Karpov non era per natura un gran lavoratore, ma nella fase di preparazione all'incontro con Boris Spasskij nel 1974 dedicò all'allenamento anche fino a dodici ore al giorno. Karpov è incredibilmente competitivo e la sua voglia di vincere lo spingeva a livelli di fatica più elevati. Ne fu ricompensato e sconfisse Spasskij con facilità. Se la disciplina sembra noiosa, o perfino impossibile nel nostro mondo che corre veloce, dovremmo prenderci un momento per considerare quali aree della nostra vita possiamo programmare con successo e fondare sull'efficienza. Avere una buona etica del lavoro non significa essere un fanatico, ma acquistare consapevolezza e poi agire. Come abbiamo utilizzato, oggi, ogni ora in cui siamo stati svegli? E queste ore come le impiegheremo, domani?

Parte seconda

Materiale, tempo, qualità

La valutazione vince sul calcolo

Tutti hanno bisogno di creare le proprie combinazioni vincenti con gli ingredienti di cui dispongono, ma questo non è un libro di ricette. Contiene piuttosto linee guida su come funzionano le cose, anche se ognuno deve scoprire attraverso la pratica e l'osservazione che cosa è adatto a lui. Assumere un ruolo attivo nella propria educazione è un processo lento ed elaborato, ma fondamentale.

Sappiamo che è molto più difficile imparare una seconda lingua quando si è adulti. Anche se siamo immersi in essa ogni giorno, non potremo mai ritrovare la naturalezza con cui abbiamo appreso la nostra lingua da piccoli. Per gli adulti si tratta quasi di una barriera fisica contro la quale bisogna lottare verbo dopo verbo. I bambini colgono la lingua inconsciamente, mentre gli adulti devono studiarla consapevolmente (autoconsapevolmente, in genere).

Molti non conoscono a fondo i meccanismi della propria lingua madre, ma ciò non impedisce che la parlino fluentemente. Eppure ogni anno vengono venduti milioni di libri su come scrivere meglio a persone che riconoscono l'importanza di comunicare con maggiore precisione.

Rafforzare il nostro processo decisionale è come studiare la nostra lingua nativa: richiede acquisire consapevolezza su un meccanismo che usiamo in modo inconsapevole al fine di migliorare qualcosa che abbiamo fatto per tutta la vita. Da quando abbiamo iniziato a gattonare, ogni giorno ci ha richiesto innumerevoli scelte. Abbiamo sviluppato sistemi e abitudini che utilizziamo all'istante e costantemente, senza esserne perlopiù affatto consapevoli.

Certo non manderemo all'aria l'esperienza di tutta una vita: non avrebbe senso. Dobbiamo acquisire consapevolezza del processo e poi iniziare pian piano a rafforzarlo. Quali cattive abitudini abbiamo individuato nel nostro processo decisionale? Quali passaggi omettiamo e quali invece enfatizziamo? Le nostre decisioni sbagliate derivano da una cattiva informazione, da un'insufficiente valutazione, da un calcolo scorretto o da una combinazione di tutti questi fattori?

Materiale, l'elemento fondamentale

Pochi di noi diventeranno direttori generali di una multinazionale o saranno chiamati a guidare il proprio paese, ma il rafforzamento del proprio processo decisionale avvantaggia anche le normali decisioni di ogni giorno. Che cosa possiamo fare per migliorare la qualità delle nostre decisioni? La capacità di valutare correttamente una situazione deve andare al di là del: «Che cosa faccio adesso?». Se diventiamo più consapevoli di tutti questi elementi, di tutti i fattori in gioco, ci

esercitiamo a pensare in modo strategico, o a quello che negli scacchi si chiama «posizionamento».

La prima volta è stata per me una strana esperienza dover pensare a quello che mi passa per la testa quando guardo una posizione sulla scacchiera. Dopo aver vissuto e respirato il gioco per tutta la vita, posso solo paragonarlo allo sforzo di capire quello che succede nella mente di chi legge questo libro. Per me gli scacchi sono una lingua, e anche se non si tratta della mia lingua materna l'ho comunque imparata quando ero molto piccolo con il metodo della *full immersion*. Proprio come succede a un madrelingua inglese quando cerca di spiegare la differenza tra *that* e *which*, questo tipo di familiarità mi rende a volte difficile valutare obiettivamente il mio approccio al gioco. Ora che mi sono allontanato dal campo di battaglia e dai tornei posso guardare le mie partite ed esibizioni con una maggiore introspezione.

Valutare una posizione va molto al di là del cercare la mossa migliore. La mossa è solo il prodotto finale, il risultato di un'equazione che prima deve essere sviluppata e compresa. Si tratta di individuare i fattori determinanti, misurarli e stabilire l'equilibrio ottimale tra di loro, che è la cosa più difficile. Prima di poter iniziare a cercare i punti chiave di una posizione, dobbiamo eseguire le necessarie operazioni di base.

Il primo mattone della costruzione della valutazione è il materiale. Proprietà, scorte, contanti, merce, pezzi e pedoni, tutto è materiale. Guardiamo la scacchiera e la prima cosa che facciamo è contare i pezzi. Quanti pedoni, quanti Cavalli e quante Torri? Ho più o meno materiale del mio avversario? Ogni pezzo ha un valore standard che ci permette di capire rapidamente chi è in vantaggio nella corsa agli armamenti.

La nostra misura di riferimento, la nostra valuta, è il pedone. Ogni giocatore inizia con otto di questi fanti, i membri dell'esercito più limitati nei movimenti e di minor valore. La parola «pedone» è perfino usata come sinonimo di «debole» e «sacrificabile». In altre lingue i pedoni sono spesso chiamati peoni o coltivatori. Sovente diciamo «pedoni e pezzi», perché non li comprendiamo nella stessa classe di Alfieri, Cavalli e Torri.

I pedoni costituiscono un utile valore di riferimento. Cavalli e Alfieri valgono tre pedoni, le Torri cinque e la Regina nove. (Il Re, la cui inevitabile cattura conclude il gioco, è debole ma di valore inestimabile.) Con queste nozioni un principiante può scendere in battaglia sapendo che non deve cedere un Cavallo per un pedone o una Torre per un Cavallo.

Quando iniziamo a imparare il gioco degli scacchi siamo tutti terribilmente materialisti: ci lanciamo a catturare tutti i pezzi nemici che riusciamo senza prestare molta attenzione ad altri fattori. Una partita tra due principianti può ricordare di più la razzia di pezzi del «Pac-Man» che gli scacchi, ma si tratta di un modo normale e salutare di iniziare. Aver memorizzato i valori è importante, ma solo l'esperienza può insegnarli davvero.

In genere anche in altre aree i metri di misura oggettivi del successo e del fallimento dipendono dal materiale. Niente è più fondamentale che avere cibo, acqua e riparo. Nell'età preistorica le cose erano valutate per la loro utilità. Con l'evolversi della società, abbiamo creato valute (oro, monete, banconote) e il valore

rappresentativo ha sostituito o affiancato l'utilità nella nostra coscienza materiale. Oggi molti dei nostri beni sono elettronici, sotto forma di azioni o depositi bancari. L'esito della guerra dipende da chi ha più soldati, più armi, più navi. Negli affari si tratta invece di fabbriche, dipendenti, scorte, contante disponibile.

Ma negli scacchi o in qualunque altro campo è sufficiente poco tempo per capire che ci sono cose molto più importanti del materiale. Il primo scacco matto che subiamo nonostante un grande vantaggio di materiale è una lezione importante. Il valore finale del Re vince ogni altro elemento della scacchiera e il nostro sistema di valutazione inizia a correggersi perché ci rendiamo conto che il materiale non è tutto.

Prima di passare al prossimo elemento di valutazione, dobbiamo sottolineare un altro fattore a proposito del materiale. Sovente ci affezioniamo a cose che hanno uno scarso valore oggettivo e questo attaccamento sentimentale può distorcere considerevolmente la nostra capacità di valutazione, quasi sempre in modo dannoso.

Quando ero piccolo, il mio pezzo preferito era l'Alfiere, per ragioni che oggi non ricordo. Una volta giocai una strana partita contro un mio compagno di squadra più anziano della Casa dei Giovani Pionieri, in cui io avevo solo Alfieri e lui solo Cavalli. Già nei miei primissimi incontri credevo profondamente nel potere degli Alfieri ed evitavo mosse di scambio: era un'abitudine che avrebbe potuto rivelarsi dannosa. Altri principianti forse erano attratti dall'inusuale capacità di scavalcamento del Cavallo o, in alternativa, sviluppavano un certo timore nei confronti della sua imprevedibilità.

Gran parte delle ricerche di Mikhail Botvinnik sui suoi avversari era dedicata a scoprire gli elementi ricorrenti nei loro giochi. Passava al setaccio le loro partite alla caccia degli errori e cercava di catalogarli in un modo che gli consentisse poi di approfittarne. Nelle sue lezioni ci spiegò che il peggior tipo di errore era quello che rende prevedibili.

Capita spesso che i nostri amici, colleghi e parenti conoscano molto più di noi le nostre cattive abitudini e sentire l'elenco dei nostri tic può sorprenderci come quando nostra moglie ci dice che russiamo. È poco probabile che i pregiudizi e le preferenze che condizionano le nostre decisioni siano dannosi se ne siamo consapevoli e facciamo di tutto per eliminarli. La consapevolezza può costituire la differenza tra un atteggiamento comunque controproducente e la propensione a una rischiosa perdita di obiettività.

Il tempo è denaro

Chiunque sia stato pagato a ore sa che il tempo ha un suo valore, molto semplice: il materiale (il denaro) è scambiato con il lavoro e misurato in ore e minuti. La quantità dipende dall'utilità prodotta in un certo spazio di tempo secondo la valutazione del datore di lavoro. È il «tempo dell'orologio», misurato da tutti nello stesso modo e comprensibile all'istante, molto diverso da quello che chiameremo il «tempo della scacchiera», che è il numero di mosse necessarie per raggiungere un obiettivo.

I giocatori di scacchi devono pensare a entrambi i tipi di tempo durante il gioco. Le lancette dell'orologio avanzano e abbiamo una quantità di tempo limitata per fare le nostre mosse. (Forse qualcuno conosce i doppi cronometri usati negli scacchi e in altri giochi a tempo. Si fa la propria mossa e si preme il bottone del proprio orologio per fermarlo e far partire quello dell'avversario.) Poi c'è il gioco vero e proprio, in cui il tempo è diviso in mosse, alternate tra i due giocatori. Quante mosse sono necessarie per arrivare dal punto A al punto B? In quanto tempo avrà effetto il mio attacco? Posso raggiungere il mio obiettivo prima che il mio avversario raggiunga il suo?

Gli scacchi si basano sull'alternanza dei turni, non sul tempo reale. In teoria, ogni elemento sulla scacchiera può essere tradotto in un numero definito di mosse, ma nella realtà ciò è possibile solo nella più semplice delle posizioni, quando ci sono solo pochi pezzi sulla scacchiera. I nostri calcoli devono prendere in considerazione le mosse del nostro avversario: è abbastanza facile capire in quante mosse certi pezzi potranno raggiungere certe caselle. Il problema è che anche il nostro avversario deve muovere ed è improbabile che ci lasci fare esattamente quello che vogliamo.

La dimostrazione più semplice del fattore tempo negli scacchi è la differenza tra giocare con il Bianco o con il Nero. Il Bianco muove per primo e ciò gli dà una mossa di vantaggio all'inizio e anche nel tempo. Da sempre è oggetto di lunghe e infruttuose discussioni capire se il vantaggio di muovere per primi può essere sufficiente a portare il Bianco a vincere, nel caso in cui entrambe le parti giochino impeccabilmente. Siamo così lontani dalla perfezione che non ne avremo mai la dimostrazione. Sappiamo solo che partire con il Bianco è un significativo vantaggio, soprattutto ai più alti livelli. Per gli appassionati è più probabile fare errori e mosse inutili e quindi il piccolo vantaggio della prima mossa costituisce raramente un fattore decisivo.

Tra i professionisti, essere in vantaggio di una mossa fa la differenza. Se il gioco è preciso, quella singola mossa permette ai Bianchi di esercitare una pressione e creare minacce contro la posizione dei Neri. Il Bianco agisce, il Nero reagisce. Le statistiche confermano in modo molto chiaro l'importanza della prima mossa. A livello di Grandi Maestri, il Bianco vince il ventinove per cento delle volte, il Nero il diciotto per cento e il cinquantatré per cento degli incontri terminano con un pareggio. Per quanto possa sembrare impressionante, il tempo è un fattore dinamico che può andare e venire in modo mutevole: un vantaggio di tempo può scomparire con una sola mossa sbagliata e si butta via un'opportunità.

Un comandante militare ha la stessa concezione del tempo di un giocatore di scacchi, ma nel mondo reale tutto è molto più dinamico. In pratica non vi sono limiti al numero di «mosse» che noi e i nostri nemici possiamo fare contemporaneamente. Sul campo di battaglia o sulla faccia della Terra possono verificarsi nello stesso momento molteplici attacchi e contrattacchi.

Il tempo non si guadagna solo muovendosi più in fretta o prendendo scorciatoie: sovente può essere comperato, scambiato con beni materiali. In combattimento, una truppa leggera e rapida può essere in grado di esplicare una maggiore combattività e battere una forza superiore dal punto di vista numerico. Un esercito più numeroso

può trionfare distruggendo il fianco debole del nemico. Lo scambio del tempo con il materiale costituisce il primo cedimento nel nostro sistema di valutazione.

Se i due giocatori sono soddisfatti, hanno entrambi ragione?

Il passaggio dall'ammirazione per i grandi giocatori alle partite giocate con loro, è stato per me così repentino che ho avuto poco tempo per venerarli come eroi. Eppure niente è paragonabile alla prima volta in cui incontrai Mikhail Tal. Io avevo dieci anni e lui era lì in carne e ossa. Sebbene fosse diventato campione del mondo due anni prima che io nascessi, i suoi giochi emozionanti erano i preferiti di ogni studente. Dovetti superare in fretta l'eccitazione di trovarmi davanti a quella leggenda vivente perché era in piedi di fronte a me in una manifestazione di «Grandi Maestri contro Pionieri» organizzata a Mosca, per giocare contro la mia squadra di Baku. Le squadre erano composte da sette ragazzi: i Grandi Maestri che le allenavano giocavano ciascuno con gli studenti di un'altra squadra (tutti contemporaneamente) e la formazione con la migliore combinazione di punti di allievi e allenatore era la vincitrice. In quel tipo di eventi mi trovai di fronte a molti grandissimi giocatori, compreso il mio futuro rivale nel campionato del mondo, Anatolij Karpov. Purtroppo quel giorno Tal non dovette far uso delle sue brillanti capacità per battermi, ma mi trasmise una sensazione illuminante per cui, diventato famoso, trovai naturale seguire il suo esempio, partecipando come allenatore a quel tipo di manifestazioni.

Tal fu l'ultimo «giocatore a tempo». Quando sferrava i suoi geniali attacchi, i pezzi sembravano muoversi più rapidamente di quelli dell'avversario. Come era possibile? Il giovane Tal non si preoccupava del materiale come faceva la maggior parte dei giocatori e non gli importava perdere pedoni e pezzi in cambio di più tempo per attaccare con le sue forze il Re nemico. Gli avversari erano costantemente obbligati a difendersi e di conseguenza commettevano errori disastrosi. Detto così sembra facile, ma pochi sono stati capaci di imitare Tal che possedeva il dono raro di sapere esattamente fin dove arrivare e quanto materiale sacrificare.

Al momento dell'attacco, essere avanti di una mossa è più importante del materiale, ma di quale materiale e per quanto tempo? Un Alfiere vale approssimativamente tre pedoni, ma qual è il valore di una o due mosse? Non esiste una tabella di valori per il tempo, ma solo la valutazione caso per caso. Se chiediamo a un generale se preferirebbe avere una compagnia di soldati di rincalzo o pochi giorni in più, ci risponderà che in un periodo di pace vorrebbe avere gli uomini, ma in una situazione di duro combattimento potrebbe essergli molto più utile un supplemento di tempo.

Negli scacchi parliamo di posizioni aperte e posizioni chiuse. Le prime significano linee aperte per i pezzi, gioco dinamico, attacco e contrattacco. Le seconde implicano un gioco di manovra lento e strategico: è l'equivalente scacchistico della guerra di trincea. In un gioco aperto, il valore di una mossa è decisamente maggiore che in un gioco chiuso perché le sue conseguenze possono essere molto più pericolose. Se la posizione è bloccata e l'attività è ridotta, c'è anche meno bisogno di velocità.

Prendiamo un'azienda che sta lavorando a una nuova linea di prodotti e sa che un concorrente è impegnato in un progetto simile ed è più o meno allo stesso punto nello svilupparlo. L'azienda A deve lanciare subito i suoi prodotti sul mercato per battere l'azienda B? Oppure deve spendere di più nello sviluppo per cercare di garantire che il suo prodotto sia superiore a quello dell'azienda B? Ovviamente alla fine le ipotetiche A e B potrebbero anche fallire indipendentemente dalle politiche messe in atto perché la risposta dipende dai fattori del mondo reale. Di che tipo di aziende si tratta? Di che prodotto stiamo parlando? Il tempo è sempre un fattore importante, ma immettere sul mercato un nuovo farmaco per il cuore non è lo stesso che far uscire l'ultimissimo gadget in tempo per gli acquisti natalizi.

Nel processo di valutazione è fondamentale riconoscere in che tipo di situazione ci troviamo. Prima di iniziare a considerare le conseguenze, diamo una bella occhiata intorno. Il tempo è davvero fondamentale o siamo solo troppo impazienti? Nella vita reale, prendiamo di continuo decisioni di questo tipo. È necessario pagare un supplemento per una consegna rapida del nostro ordine da Amazon? Con le normali spese di spedizione si può ricevere il pacchetto entro quattro giorni, o il giorno successivo se si paga il supplemento. La scelta è facile se il tempo e il denaro non sono un problema, ma nella maggior parte dei casi hanno invece una certa importanza e la vera sfida è trovar loro un equilibrio.

Un esempio chiarissimo di questa costante battaglia tra tempo e materiale si manifestò nella mia terza competizione per il titolo mondiale con Anatolij Karpov. Era l'ottava partita del nostro match del 1986, giocato tra Londra e Leningrado, l'attuale San Pietroburgo. Cercavo un vantaggio e sacrificai un pedone per poter attaccare, convinto che le due mosse così guadagnate contro il suo Re valessero il prezzo di un mio pedone dall'altra parte della scacchiera.

Karpov aveva fatto lo stesso calcolo ed evidentemente giudicò vantaggioso guadagnare il pedone, perché lo prese. Il mio attacco aumentò la pressione fino a quando non venne il turno di Karpov di cedere materiale per organizzare la difesa del suo Re. Mi avrebbe permesso di prendergli la Torre con l'Alfiere e quindi mi avrebbe consentito un lieve vantaggio, ma in cambio avrei dovuto rinunciare all'attacco e gli avrei permesso di consolidare la sua posizione. Quello era un classico esempio della fluidità dei fattori materiale-tempo-qualità. Io avevo sacrificato materiale in cambio di tempo per attaccare e Karpov avrebbe poi restituito altro materiale per guadagnare tempo per la difesa.

Fui tentato di rifiutare l'offerta, perché non volevo passare così in fretta dal prestare al prendere in prestito. Karpov avrebbe sicuramente preso il materiale se fosse stato al mio posto, perché prendere la Torre garantiva un piccolo vantaggio privo di rischi, proprio il tipo di posizione che piaceva a lui. Ignorai la Torre e continuai ad avanzare con un pedone, cercando un passaggio. Poche mosse dopo rinunciai perfino a un altro pedone pur di mantenere in piedi il mio attacco, anche se questo significava probabilmente che avrei perso la partita se non fosse riuscito. Come succede sovente, un vantaggio nel tempo di gara (pressioni e minacce che obbligano l'avversario a reagire) diventa anche un vantaggio nel tempo reale. Karpov fu obbligato a sprecarne molto per capire come muoversi tra i pericoli che ora minacciavano il suo Re. Gli rimanevano ancora dieci mosse da fare prima che ci

venisse aggiunto tempo supplementare e alla fine Karpov perse per il tempo, un fatto quasi senza precedenti nella sua lunga carriera. A quel punto io stavo vincendo anche sulla scacchiera, quindi non mi sentii assolutamente sminuito da una vittoria per esaurimento del tempo.

Quella partita rimarrà come un testamento della filosofia di preferire il tempo rispetto al materiale e i fattori dinamici rispetto a quelli statici. Le scelte di valutazione sono parte dello stile di ciascuno di noi e non sono inferiori o superiori a quelle degli altri, ma diverse. Karpov perse la partita: significa che aveva sbagliato a valutare la posizione? Che io avevo ragione, lui torto, che lui sbagliò e io vinsi? Assolutamente no. Il suo stile e le sue valutazioni erano corretti e la posizione si rivelò persa solo alla fine, quando il fattore tempo contribuì alla sua sconfitta.

Lungo termine e fattori dinamici

Nella valutazione di una posizione intervengono altri fattori oltre al conteggio di pezzi e mosse. Il valore dei pezzi cambia secondo la posizione e può essere diverso a ogni turno. Lo stesso succede con il valore di una mossa, a meno che non crediamo che i Cavalli di Tal fossero davvero più veloci. Il materiale è il punto di riferimento fondamentale, mentre il tempo è movimento e azione. Per essere, l'uno e l'altro, compresi e usati correttamente devono essere governati da un terzo elemento: la qualità.

Generazioni di luoghi comuni ci insegnano che esiste denaro buono e denaro cattivo, e perfino tempo «di qualità». Negli scacchi possiamo parlare di un Cavallo debole o di un pedone particolarmente forte, come se il loro valore cambiasse a seconda della loro posizione e di altri fattori, e in effetti è proprio così. Un Cavallo situato al centro della scacchiera, dove controlla una porzione di territorio maggiore e può unirsi alla battaglia ovunque essa si svolga, ha quasi sempre più valore di uno vicino al margine. È un concetto che è stato immortalato nella vecchia massima scacchistica: «Un Cavallo posto al margine è come l'acqua di fronte all'argine».

Sul campo di battaglia reale, i terreni non hanno tutti lo stesso valore. Nella storia della guerra i combattenti hanno sempre cercato i migliori terreni a disposizione. Dalle alture gli arcieri, e poi l'artiglieria, possono tirare più lontano e i comandanti sono in grado di seguire meglio l'andamento della battaglia. I satelliti e le forze aeree hanno modificato sotto molti aspetti queste antiche equazioni, ma la dislocazione delle forze sarà sempre altrettanto importante della loro entità numerica in quanto procura, o limita, il vantaggio, che è proprio ciò che stiamo cercando.

Ma anche la dislocazione dipende da altri fattori, come la natura stessa delle truppe. E qui abbandono un attimo gli scacchi e prendo come esempio un videogioco di mio figlio, «Warcraft», in cui si è comandanti di un grande esercito e ogni unità ha caratteristiche diverse. Le truppe possono essere elfi o troll, maghi o spiritelli, tutti con i relativi vantaggi e svantaggi. «Warcraft» è un gioco in tempo reale e non a turni come gli scacchi. Esiste un elemento di tempo che il giocatore deve gestire per difendere le sue forze materiali (alla nuova versione *on-line* partecipano circa otto milioni e mezzo di giocatori).

Quindi, diversamente dagli scacchi, ognuno crea le proprie forze e così controlla le caratteristiche del proprio esercito. Vogliamo arcieri efficaci a lunga distanza o cavalieri dotati di pesanti armature? Una volta che si è preso il comando dell'esercito bisogna misurarsi con il terreno per sfruttare i propri punti di forza. Se, a differenza del nostro avversario, non siamo in grado di colpire da lontano, ha molto meno senso scegliere le colline che stare nascosti nei boschi di una vallata. «Warcraft» è un distillato del concetto dell'MTQ (materiale-tempo-qualità). Si mettono insieme risorse fondamentali come il legno e l'oro per costruire il proprio impero e gli eserciti, un investimento che consente di ottenere truppe più veloci e di migliore qualità. È contemporaneamente un gioco di gestione delle risorse e di strategia e tattiche. La valutazione del giocatore diventa multidimensionale mentre si passa dal singolo soldato al battaglione e sempre più su, fino al campo di battaglia e all'intero conflitto.

Mettere in moto gli elementi

Solo in casi estremi il materiale è completamente inerte e inutile. Un Cavallo intrappolato in un angolo forse un giorno potrà scappare e giocare un ruolo decisivo nella battaglia. Una difficoltà dei creatori di programmi scacchistici per il computer è il concetto del «mai» e la sua relazione con il valore del materiale. Anche un giocatore non molto abile è in grado di capire quando un pezzo è stato definitivamente bloccato e quindi è inutilizzabile. Ma per un computer, quel pezzo continua ad avere nei calcoli lo stesso valore numerico di prima. Forse qualcosa si può dedurre dalla mancanza di mobilità, ma non esiste un modo reale per insegnare a un computer che un Alfiere nella casella X vale tre pedoni ma nella casella Y solo uno.

Questo ci dà due tipi diversi di materiale: a lungo termine e dinamico. I portafogli di investimenti funzionano più o meno nello stesso modo: secondo lo stile e i bisogni personali, il portafoglio può essere composto da beni dinamici (liquidi) che richiedono attenzione e calcoli costanti oppure può essere creato per un vitalizio che maturerà fra decenni. Il mio incontro con Karpov, di cui ho parlato prima, mostrò la mia preferenza per il dinamismo e la sua per il lungo termine. Io sacrificai pedoni per rendere più prezioso a breve termine il materiale che mi era rimasto, ma se fosse fallito il mio attacco avrebbe trionfato il suo investimento a lungo termine.

Le nostre diverse tendenze riguardo al tempo e al materiale fecero in modo che questo fosse un tema ricorrente di molti miei incontri con Karpov. Durante il nostro primo match per il titolo mondiale non avevo ancora maturato a sufficienza certe abilità, quindi Karpov fu in grado di prendere il materiale e respingere i miei attacchi grazie alla sua maggiore capacità di valutazione. Ma già un anno e mezzo dopo, nell'incontro di Londra, fu tutta un'altra storia. Avevo imparato a essere più prudente nel cedere materiale e il mio atteggiamento si rispecchiò nel diverso risultato.

Il materiale ha valore solo in relazione allo scopo per cui può essere usato. Il tempo per l'azione è importante solo se permette al materiale di avere una maggiore utilità. Chiunque sarebbe felice di avere un'ora in più al giorno, tranne un uomo chiuso in

carcere. Dobbiamo usare il tempo per rendere più sicuro il nostro materiale, e non solo per acquistarne dell'altro: il materiale fine a se stesso e il tempo sprecato sono ugualmente inutili per raggiungere i nostri obiettivi.

Quando si dispone di materiale utile e tempo ben impiegato, negli scacchi si ha in mano la vittoria, negli affari si ottengono maggiori ricavi e in guerra e in politica si vince. Nella vita di tutti i giorni, in modo forse romantico e un po' semplicistico, si può definire la felicità una grande vittoria. In fondo, i soldi non possono comperarla, ma deve essere coltivata dedicandole tempo. Se usiamo il nostro tempo saggiamente possiamo trarne molti vantaggi e raggiungere il nostro vero obiettivo di qualità.

Perché è cattivo un «Alfiere cattivo»?

Nel gergo degli scacchi parliamo di un «Alfiere buono» o di un «Alfiere cattivo», distinzione che indica le differenze qualitative del materiale. Il preferito della mia infanzia, l'Alfiere (chiamato *slon*, «elefante» in russo e *fou*, «giullare» in francese), si chiama così perché il suo movimento è limitato: infatti può muoversi in diagonale di quante caselle vuole in ogni direzione, ma seguendo un solo colore e ciò gli consente un raggio d'azione esteso ma lo rende prevedibile. In più ha una mobilità fortemente ridotta quando molte caselle delle diagonali che può percorrere sono occupate da pedoni del suo stesso colore.

Un Alfiere che si trovi in queste condizioni è chiamato «cattivo», anche se la sua natura intrinseca permane immutata. Le sue qualità sono state semplicemente sminuite dalle circostanze concrete in cui è venuto a trovarsi. Da un punto di vista pratico, quello dell'utilità, è diventato un pezzo inferiore e dovrebbe essere considerato in quanto tale, e ciò trova un riscontro pratico nel tipo di mosse che si sceglieranno. Se ho un Alfiere «cattivo» sarò per esempio contento di cederlo in cambio di un altro pezzo, perché sulla carta possono anche avere lo stesso valore, ma se le condizioni della scacchiera sono tali da rendere il mio pezzo inferiore, è questo il valore con cui devo fare i conti.

Anche gli amministratori delegati e i generali devono stare attenti ai pezzi «cattivi» nelle situazioni che gestiscono. Quando Jack Welch rilevò il colosso General Electric nel 1981, per prima cosa elaborò una lista di tutti i settori dell'azienda che non producevano al di sopra dei livelli standard. Ai responsabili di questi settori fu detto che se non si fossero registrati miglioramenti si sarebbe proceduto alla vendita o alla chiusura dei reparti. La CE si sarebbe concentrata sulle aree che funzionavano meglio, eliminando quelle in cui le cose non andavano bene invece di mantenerle esclusivamente per il loro valore materiale.

Qualunque maestro di scacchi riconoscerebbe nella strategia di Welch la norma scacchistica di potenziamento del pezzo peggiore. In realtà, è l'applicazione della massima di Siegbert Tarrasch: «Un pezzo disposto male rovina l'intera posizione!». Se succede di avere un Alfiere «cattivo», bisogna cercare di trovare un modo per rimetterlo in gioco, per renderlo «buono». Se non c'è possibilità di riabilitarlo, allora bisogna cercare di toglierlo di mezzo, scambiandolo. Lo stesso vale per tutto il

materiale non utilizzabile: riportare un pezzo inservibile, un bene sottovalutato, a un uso effettivo o liberarsene, per consentire alla posizione un miglioramento totale.

Tornando ai nostri portafogli di investimenti, siamo in grado di capire perché le stesse strategie non sempre siano applicabili. Qualunque consulente finanziario ci dirà di scegliere un portafoglio bilanciato con un insieme di beni a rischio e beni stabili, secondo l'età, le esigenze e le entrate che abbiamo. Se continuiamo a vendere i titoli nel momento in cui non stanno rendendo bene, a un certo punto ci troveremo inevitabilmente spiazzati.

Compensazione e valore relativo

Insieme ai fattori esterni, abbiamo le qualità intrinseche dei pezzi: un Alfiere vale più di un pedone perché ha maggiore mobilità e controllo della scacchiera, una Torre vale in genere più di un Cavallo o di un Alfiere per la stessa ragione. Il fatto che nella medesima posizione un Cavallo o un Alfiere possano valere più di una Torre è dovuto a fattori esterni. Nella maggioranza dei casi una Torre è più forte, e per questo generalizziamo dicendo che il suo valore è maggiore.

I soldati che dispongono di un miglior addestramento e armi più efficaci hanno una superiorità qualitativa che, per vincere una battaglia, può essere di gran lunga preferibile a quella quantitativa. Nelle fasi iniziali della prima guerra mondiale, l'esercito russo era carente di addestramento e armamenti: a quel tempo la Russia disponeva dell'esercito più grande del mondo, ma la qualità era terribilmente scarsa. All'inizio della guerra molti soldati furono spediti in battaglia privi di fucili e senza quasi sostegno al morale, ma anche quando erano armati le cose andavano male. Interi settori dell'esercito venivano rimandati indietro dalle prime linee quando ci si rendeva conto che i soldati non erano stati preparati a usare i fucili giapponesi di cui disponevano. Purtroppo molti di questi errori qualitativi furono ripetuti nella seconda guerra mondiale.

Ogni pezzo e pedone, ogni soldato, è solo una piccola parte dell'immagine qualitativa generale. «Chi sta vincendo?» è una domanda piuttosto semplice, ma la reale prova di valutazione si ha quando non esiste un vantaggio ovvio. Prima contiamo il materiale. Se un giocatore ha un vantaggio significativo, in questo caso si può dire che sta vincendo senza che il suo avversario possa avere una compensazione di tempo e/o qualità. Quale giocatore ha le forze meglio sviluppate e piazzate in modo più aggressivo? Con quale velocità una parte può attaccare e l'altra difendersi? Quanto ci vorrà perché arrivino i rinforzi?

Chi domina più territorio? Uno dei Re è in pericolo? Sono tutte quante valutazioni qualitative, anche se di significato diverso.

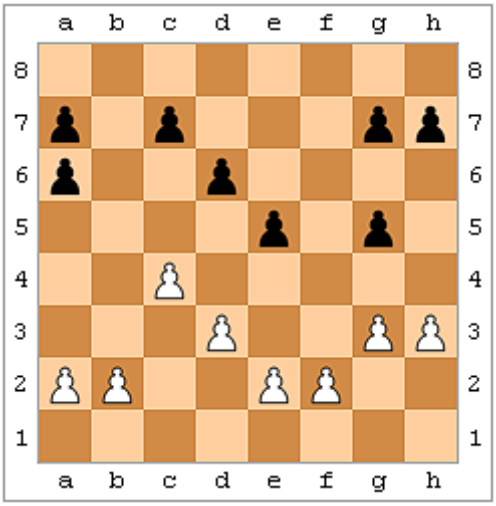
Quando consideriamo una posizione, per abitudine e istinto di sopravvivenza guardiamo innanzitutto il nostro Re. Lo scacco matto pone fine al gioco: è il valore finale. Indipendentemente da quanti pezzi in più si hanno, se il Re non può evitare lo scacco la partita è persa. Malgrado il termine venga usato spesso come metafora, anche a sproposito, nelle situazioni del mondo reale non esiste un esatto equivalente dello scacco matto. In casi estremi, un esercito può continuare a combattere per un

po’ senza i suoi generali, così come le persone possono continuare a vivere senza un re e un’azienda può richiedere la protezione della bancarotta. Nella vita reale c’è il tempo per rifarsi dopo una catastrofe, sia pure col rischio, in mancanza di un qualche recupero, di un collasso finale. Per quanto riguarda il gioco, possiamo dire che lo scacco matto «deve essere evitato a qualunque costo». Si può rinunciare a qualsiasi quantità di materiale per dare scacco matto al proprio avversario come anche per evitare la fine del proprio Re.

Il materiale è la priorità successiva. Tutte le altre considerazioni sono relative a questi valori intrinseci, così che possiamo dire che un Cavallo ben piazzato vale come una Torre. Una volta affermati i princìpi fondamentali della salvezza del Re e del materiale, tutto diventa molto più complicato. La valutazione del fattore tempo implica per prima cosa la conoscenza dei requisiti della posizione. Per sapere quanto tempo è necessario per ottenere qualcosa bisogna innanzitutto sapere che cosa si vuole ottenere. Per farlo, bisogna far entrare in gioco criteri di valutazione più elaborati.

Una valutazione a doppio taglio

Uno degli elementi qualitativi di posizione, la struttura, è facilmente paragonabile a uno scontro militare. L’aiuto di una scacchiera ci può essere utile (non c’è bisogno di sapere come muovere i pezzi).



Diamo un’occhiata alla differenza tra i pedoni bianchi e neri. Entrambi schierano il contingente completo di otto pezzi, e quindi hanno la stessa quantità di materiale. La differenza qualitativa sta qui nella struttura, la forma dei pedoni intesi come gruppo. I bianchi sono ordinati e formano un muro continuo attraverso la scacchiera. I neri sono frammentati in tre «isole». In due casi, un pedone nero è piazzato davanti a un altro e ne limita la mobilità. Quindi diremmo che il Bianco ha una «struttura di pedoni superiore».

Se non ci fossero gli altri pezzi o i Re, avremmo ragione e il gioco sarebbe semplice. Ma in un gioco reale, la struttura dei pedoni sarà solo uno dei fattori di

valutazione della posizione. È molto probabile che le falle tra i pedoni neri possano avvantaggiare il Nero, compensandone così la struttura inferiore. Un giocatore di scacchi a cui piacciono i vantaggi statici a lungo termine e una solida struttura preferirà senza dubbio giocare con il Bianco, ma se mostrassimo una posizione di questo tipo al grande David Bronstein, che sfidò Mikhail Botvinnik per il titolo mondiale nel 1951, sicuramente preferirebbe il Nero! Come me, Bronstein era un giocatore dinamico il quale preferiva sempre le azioni a breve termine piuttosto che le considerazioni a lungo termine. Qui gli piacerebbero quelle falle nella struttura perché gli permetterebbero di usarle per mettere in azione i suoi pezzi.

I fattori più sofisticati e a doppio taglio, come la struttura, vengono presi in considerazione solo quando le forze sono piazzate in modo uniforme nelle aree essenziali. Più forti sono i giocatori, più equilibrato è il gioco, più le valutazioni possono arrivare ai minimi dettagli. Qui le crepe appaiono solo sotto una forte pressione e la capacità di individuarle e sfruttarle è il segnale di riconoscimento di un grande giocatore. Il proverbio dice che «il diavolo sta nei dettagli» e questi fattori meno definibili sono i diavoli dei giocatori di scacchi.

Un ritorno personale dell'investimento

Quali sono gli aspetti secondari che possono avere un grande impatto sulla nostra vita? Pochi di noi devono preoccuparsi di cibo e acqua, eppure siamo ossessionati dalle cose materiali tanto quanto i nostri antenati. I concetti elevati di utilità, qualità e felicità sembrano troppo vaghi e filosofici per essere oggetto di riflessione. Pensiamo al tempo come a qualcosa da non sprecare, non come a una forma di investimento.

L'istruzione è un'utile confutazione di questo modo di pensare passivo. Andare a scuola è fondamentalmente un investimento di materiale e di tempo per ottenere qualità. Diamo tempo e denaro in cambio di competenze che aumenteranno il nostro valore intrinseco agli occhi di un datore di lavoro. È un'esagerazione, anche se sempre più di qualità. Molti giovani scelgono volentieri di andare all'università, e questo può essere considerato al tempo stesso una realizzazione a breve termine e un investimento a lungo termine.

L'istruzione superiore è un sistema in cui noi (o i nostri genitori) facciamo sacrifici materiali per aumentare la qualità della nostra posizione nel futuro. Più siamo in grado di investire, maggiore sarà il ritorno che ne avremo. Se si hanno le possibilità economiche e le qualifiche per accedere a una buona università si potrà ottenere una preparazione superiore, stabilire contatti più altolocati e porsi in una posizione migliore per entrare nel mondo del lavoro.

Forse l'esempio migliore è un percorso più apertamente mercenario come un master in Business Administration. Un dirigente che guadagna 100.000 sterline all'anno decide di rinunciare al suo lavoro e spenderne altre centinaia di migliaia per ritornare all'università. In fin dei conti, frequentare una scuola di amministrazione aziendale non è così esilarante, e quindi il suo motivo non è il divertimento a breve termine. Considerando l'investimento di tempo e materiale, il ritorno qualitativo deve

essere ritenuto molto alto, dato che le iscrizioni a questo tipo di scuole continuano ad aumentare.

Il ritorno in qualità avviene sotto forma di competenze e contatti, che garantiscono un lavoro migliore. La qualità di vita di chi termina il corso si arricchisce di guadagni più alti e maggiori responsabilità, o almeno è così che la formula dovrebbe funzionare. Sicuramente ci sono in giro molte persone infelici malgrado i loro master. Un nuovo lavoro con compensi da capogiro può occupare così tanto tempo da non lasciare più spazio per quelle attività che sono componenti significative della felicità. La difficoltà sta nel rendersi conto di questi fattori meno evidenti e valutarli prima di prendere qualche decisione che possa influire su di loro.

Le domande che ci dobbiamo porre non riguardano solo le compensazioni. Cedere del materiale non ha sempre l'effetto di far recuperare tempo, o viceversa. Almeno negli scacchi, è possibile avere tutto o perdere tutto. Il giocatore che vince avrà in genere più pezzi e un vantaggio di tempo e una posizione migliore, ogni cosa contemporaneamente. Potremmo chiamarla la variante del «ricco sempre più ricco».

Un politico impegnato in una campagna elettorale cerca la felicità attraverso la vittoria nelle elezioni. Dato che dispone di una quantità di tempo e di denaro limitata, la sua strategia è basata sullo sfruttamento ottimale di entrambi gli aspetti per ottenere il maggior impatto possibile sugli elettori e rafforzare ai loro occhi le proprie qualità. Per quanto nelle campagne elettorali venga spesa una quantità di denaro enorme, ora più che mai, l'esperienza mostra che esistono elementi impercettibili che possono ancora cogliere di sorpresa. Una sola battuta o una gaffe possono alterare radicalmente la percezione degli elettori, in meglio o in peggio. Dan Quayle rovinò per sempre la sua carriera politica nel momento in cui, in campagna elettorale, davanti a una classe di bambini, sbagliò la compitazione della parola «patata». Tuttavia, cose di questo tipo non hanno quasi mai la stessa incidenza di meriti o errori più evidenti.

Percepire la qualità è qualità

Il prezzo delle azioni è indubbiamente un'immagine della qualità di un'azienda. Gli esperti valutano i P/E ratio, in televisione assistiamo a dibattiti sull'andamento della Borsa, ma sovente i prezzi delle azioni sono in contrasto con questi numeri. Un prezzo delle azioni alto indica fiducia nella qualità, la promessa che il posizionamento di un'azienda è altrettanto buono o quella di un valore materiale in prospettiva ancora superiore a quello attuale.

Google è diventato un marchio talmente autorevole e popolare che l'andamento dei suoi titoli in Borsa ha fatto ricordare i tempi gloriosi del «punto com». Mentre scrivo, nell'estate del 2006, il prezzo delle azioni dell'azienda è un astronomico 387 dollari (già sceso dai 450 dell'inizio dell'anno) e la sua capitalizzazione di mercato supera i 120 miliardi. Così, secondo i mercati, Google vale (o varrà) molto più del valore totale di tutte le aziende del Cile (65 miliardi di dollari), anche se a prima vista qualche dubbio è lecito. Le aziende cilene tutte insieme hanno concorso a realizzare

un PIL di 169 miliardi di dollari nel 2004, mentre Google nel 2005 ha realizzato pochi miliardi di dollari.

Ma chi ha comperato le azioni di Google a 350 dollari e ne ha fatto alzare il limite vertiginosamente pensa davvero che l'azienda potrà veramente guadagnare tutto quel denaro? Chiaramente no. I mercati azionari non riguardano il futuro di un'azienda come si vorrebbe far credere alla gente, ma la percezione che si ha dell'azienda nel momento attuale. I compratori vi si tuffano per fare soldi. Fino a quando la gente compera, Google vale 380 dollari, o qualunque altra cifra venga determinata dal guadagno del compratore e dalla fiducia che l'azienda trasmette, non dal suo reale valore. La crisi, come hanno imparato a proprie spese gli investitori «punto com», arriva quando qualcuno fa notare che l'imperatore è senza vestiti, cioè che il «punto com» non ha profitti. La qualità come percezione di qualità è una cosa delicata.

In teoria i computer dovrebbero avere un vantaggio nei processi di valutazione, dato che sono immuni da simili inganni della percezione. In realtà non riescono a seguire esattamente il mercato perché questo è gestito da esseri umani «irrazionali» i cui comportamenti sono imprevedibili, perfino illogici: è la stessa ragione per cui i computer non giocano bene a poker. Se negli scacchi riescono a comportarsi meglio non è certo perché capiscono i concetti di materiale, tempo e qualità nello stesso modo degli esseri umani.

L'obiettività monolitica di un programma di scacchi è al tempo stesso una grande forza e una grande debolezza. A un programma viene detto quanto valgono i pezzi e lui gioca di conseguenza: se gli dite che la Regina vale come un pedone, se ne sbarazzerà a cuor leggero. Grazie al suo sistema di valutazione, il computer ha l'utilissima funzione di contare il materiale molto rapidamente e decidere la mossa migliore. Considera tutte le mosse possibili e alla fine di ogni variante somma tutto il materiale: quello guadagnato è buono, quello perso è cattivo.

Poi vengono il Re e lo scacco matto. I computer afferrano bene anche questo concetto di «valore finale», per quanto possano essere ancora distratti dalla necessità di guadagnare materiale. Riescono a trovare senza problemi occasioni di scacco matto e a difendersi strenuamente, ma sono incoerenti riguardo a tempo e iniziativa: infatti è possibile riunire tutti i propri pezzi per sferrare un attacco contro un Re del computer mentre questo è impegnato a catturare pedoni all'estremità opposta della scacchiera. Quando si renderà conto che lo scacco matto o una perdita di materiale sono inevitabili, sarà troppo tardi. Il senso del tempo di un computer non può andare al di là di quello che riesce a calcolare perché gli manca la capacità umana di concettualizzare quello che sta succedendo.

I programmi di scacchi hanno ancora problemi con la qualità e con la diversità dei valori dei pezzi secondo la posizione. Un Grande Maestro può trovare buone posizioni che spingeranno il computer a una valutazione sbagliata e poi sfruttarne le debolezze. Un programma può sopravvalutare una Torre rispetto ad altri pezzi o sottovalutare le minacce che mettono in pericolo il Re. Naturalmente ciò vale anche per le persone, ma noi possiamo imparare in fretta dagli errori e perfino usarli come trappola.

Recentemente ai migliori programmi di scacchi è stato «insegnato» a usare valori oscillanti per i pezzi invece della formula rigida e codificata dei loro valori assoluti. È diventato sempre più difficile imbrogliare i computer, per quanto in fondo al cuore restino materialisti. In effetti la loro profonda capacità di calcolo riduce il gioco al suo essenziale, cioè il materiale, e lo fanno con una velocità e un'efficienza che li porta a giocare allo stesso livello di un Grande Maestro. Sulla scacchiera, i computer giocano bene a scacchi, ma al loro interno funzionano in un modo molto diverso da un grande giocatore.

Materiale-Tempo-Qualità (MTQ) sul fronte casa

E adesso un esempio finale per prepararci al prossimo passo, che è la valutazione e il controllo degli scambi e degli squilibri tra le forze nella nostra vita. Mia moglie Daga e io abbiamo comperato da poco una nuova casa, un'esperienza non meno problematica (e stressante) di un incontro per il titolo mondiale. Chiunque abbia acquistato una casa o anche affittato un appartamento conosce i compromessi che si è costretti a considerare, e che vanno ben oltre quelli ovvi del rapporto materiale-qualità. Anche se si è convinti di «ricevere quello per cui si paga», e quindi di ottenere, a fronte di un maggiore esborso, una casa migliore, è necessaria una grande quantità di lavoro per capire che cosa significa «migliore», specialmente quando si ha una famiglia che fa aumentare il numero di decisioni e di persone in esse coinvolte.

Al primo posto della lista, «ubicazione, ubicazione, ubicazione». Proprio come succede per un Cavallo sulla scacchiera, la posizione è fondamentale. La zona in cui si vive è importante tanto quanto la casa. Abbiamo bisogno di essere vicini al lavoro o alla scuola? È un quartiere sicuro, e come sono i negozi e le aree per il tempo libero? Queste sono le ovvie qualità che la gente cerca. Anche noi abbiamo regole simili, negli scacchi. «Sviluppa i tuoi pezzi.» «Gioca nel centro.» «Porta in fretta in salvo il tuo Re.» Questi luoghi comuni sono una guida utile per i principianti che poi, quando migliorano, iniziano a percepire le occasionali eccezioni alle regole. È la capacità di individuare e applicare le eccezioni a fare, o non fare, la differenza tra un giocatore eccellente e uno bravo.

Non esiste una formula di valutazione universale. Così, veniamo coinvolti dalla retorica comune e alla fine ci troviamo con qualcosa che non soddisfa i nostri bisogni. In genere sappiamo tutti che cosa ci piace e prendiamo decisioni in quella direzione, ma se siamo sottoposti a pressione possiamo confonderci facilmente e perdere di vista i nostri obiettivi. È difficile tenere presenti le piccole cose quando ce ne sono così tante di importanti, e quindi non c'è da sorprendersi che siano le cosiddette «inezie» a causare la maggior parte dei problemi.

Molti sbagliano per non voler uscire dalle situazioni che conoscono meglio. È rassicurante rimanere legati a quello che ci dà sicurezza e spesso non ci rendiamo conto che un problema può essere visto da una prospettiva diversa. Se ci concentriamo su un solo aspetto di una posizione degli scacchi, di una trattativa commerciale, di un nuovo lavoro o una nuova casa, commetteremo quasi sicuramente un errore di valutazione.

«Avere tutto», che negli scacchi e forse anche nella vita è possibile, è una condizione paradisiaca che non serve per imparare. Il più delle volte dobbiamo equilibrare, scambiare e valutare senza sosta. Se lo facciamo abbastanza bene da unire materiale, tempo e qualità in una valutazione a 360 gradi, arriviamo a comprendere che cosa vogliamo e a programmare come raggiungerlo. Quando abbiamo sotto gli occhi tutti gli elementi possiamo imparare come muoverli e combinarli. Se non ampliamo le nostre capacità di valutazione, rischiamo di dar ragione al famoso detto di Oscar Wilde: «Oggigiorno la gente conosce il prezzo di tutte le cose e non conosce il valore di nessuna».

Mikhail Nekhem'evič Tal (1936-1992), URSS/Lettonia
Magia pura all'attacco

Ottavo campione del mondo di scacchi nel 1960 e 1961, nacque a Riga, URSS (Lettonia). Tal sconfisse Mikhail Botvinnik a ventitré anni e diventò il più giovane campione del mondo che si fosse mai visto fino ad allora. Distrusse il «Patriarca» in modo impressionante, ma non aveva né la disciplina e neppure le condizioni di salute adatte per resistere alla ben preparata rivincita di Botvinnik, un anno dopo. Come affermò Tal, «Botvinnik ha capito il mio gioco meglio di me!».

Nel periodo in cui Tal vinse il titolo mondiale, il suo stile di gioco audace lo aveva già trasformato in una leggenda. Fu un vero genio di creatività: il suo nome è ancora oggi sinonimo di un gioco d'attacco magnifico e rischioso che fece da contrasto ideale alla mentalità strettamente scientifica e logica di Botvinnik: i loro due incontri per il titolo mondiale sono un eccellente studio di contrasti.

Tal rimase una forza pericolosa per decine di anni, malgrado non sia mai più riuscito a vincere un altro titolo. Per tutta la vita soffrì di seri problemi renali, aggravati da uno stile di vita sregolato con eccessi di fumo e alcol, ma tornò sempre a sedersi alla scacchiera in un'eccellente disposizione di spirito. Nel 1988, dopo che le sue forze erano già da tempo diminuite, l'amato «Mica» entusiasmò le schiere dei suoi sostenitori vincendo il primo premio in un campionato del mondo lampo in Canada davanti a un gruppo in cui erano compresi tutti i migliori giocatori, tra cui Anatolij Karpov e io.

HANNO DETTO DI LUI: «Se Tal imparasse a gestirsi in modo corretto, sarebbe impossibile giocare con lui».

Mikhail Botvinnik

PAROLE DI TAL: «In genere preferisco non studiare gli scacchi, ma giocarli. Per me gli scacchi sono più un'arte che una scienza. Hanno detto che Alekhine e io giocavamo in modo simile, ma che lui studiava di più. Sì, forse, ma devo dire che giocava anche».

«Se si aspetta che intervenga la fortuna, la vita diventa molto noiosa.»

Scambi e squilibri

Congelare il gioco

Uno squilibrio è una mancanza di simmetria, un tipo di differenza che non può essere sfruttato in alcun modo. Negli scacchi si riferisce alle differenze quantitative e qualitative tra le nostre forze e quelle dell'avversario. Gli squilibri esistono ogni volta che si considerano tutti e tre i fattori MTQ, perché anche se sulla scacchiera i pezzi sono del tutto simmetrici, è sempre il turno di qualcuno e il giocatore che deve muovere ha un vantaggio di tempo che rompe l'equilibrio.

Un modo utile per insegnare agli allievi a valutare fattori qualitativi come struttura e spazio è fermare il tempo. Sembra ridicolo mostrare una posizione senza rivelare chi debba fare la prima mossa: se bisogna decidere la mossa migliore, non è essenziale sapere chi la deve fare? Il motivo di questa tecnica è proprio l'eliminazione dell'ansietà per la scelta della mossa successiva e l'individuazione dei sottili elementi che sono in gioco sulla scacchiera. Se non si usa questo stratagemma, gli allievi iniziano subito a suggerire le mosse, provano una possibilità dopo l'altra senza darsi il tempo per ragionare e quindi perdono completamente la visione d'insieme.

Le mie azzardate incursioni nell'industria virtuale mi hanno lasciato bernoccoli e lividi, ma mi hanno anche fatto conoscere aree di esperienza che non avrei mai sperimentato in altro modo. Nel 1999 eravamo ormai pronti a lanciare in Internet un gigantesco portale di scacchi che portava il mio nome. Quando il sito stava per essere completato, i progettisti si misero a lavorare con *tester* e *focus group* per vedere come il disegno e la navigazione funzionassero nella realtà.

Per me fu una sorpresa tragicomica scoprire che i *tester* ignoravano del tutto i segni e le istruzioni che i progettisti avevano accuratamente inserito e seguivano invece quello che risultò essere un normale modello d'uso: i navigatori cliccavano automaticamente sugli elementi che richiamavano la loro attenzione e, se il risultato non li soddisfaceva, tornavano indietro e riprovavano. Tutte le scelte del menu che non erano inevitabilmente ovvie furono puntualmente ignorate. Siamo travolti dal desiderio di essere rapidi e correre avanti.

Purtroppo questo rispecchia l'atteggiamento di quasi tutti quelli che sono chiamati continuamente a prendere decisioni. Raccogliamo le nostre più brillanti supposizioni e le lanciamo in avanti, senza considerare le alternative. C'è un'enorme differenza tra studiare le possibili mosse e valutare la situazione complessiva: è facile lasciarsi coinvolgere dalla ricerca di alternative invece di condurre quell'analisi delle varie esigenze che ci direbbe quale delle alternative è la migliore. Una valutazione puramente relativa è meglio che niente, ma non possiamo confonderla con la più ampia capacità di comprendere, neppure se i risultati sono sempre cattivi.

Per esempio, tornando ai nostri allievi, che cosa succederebbe se uno di loro, grazie a una combinazione di intuizione e fortuna, indicasse subito la mossa giusta di fronte a una posizione che viene sottoposta all'analisi per la prima volta? Bisognerebbe rendergliene merito, ma non significherebbe che abbia davvero capito la posizione, e in più potrebbe creargli cattive abitudini. Questa è la ragione per cui è utile, per il momento, rimuovere il fattore tempo per smettere di preoccuparsi su cosa fare subito, adesso. Un'attenta analisi della situazione ci porta alle necessità essenziali della posizione e, di conseguenza, le possibilità si ampliano e si delineano le nostre decisioni. A questo punto facciamo ripartire l'orologio e introduciamo di nuovo il fattore tempo.

Questa tecnica dell'isolamento di un elemento è utilizzata nelle scuole di amministrazione aziendale, per far esercitare gli studenti in diversi metodi di valutazione di un'azienda o nello studio di un caso. Per prima cosa, alla classe viene dato solo un foglio di bilancio, senza nessuna informazione sulla concorrenza, e a volte nemmeno sull'attività dell'impresa, oppure viene indicata al massimo la sezione di mercato dei prodotti della compagnia che riguarda la concorrenza. L'introduzione graduale degli elementi ha lo scopo di eliminare le differenze dovute alla diversa formazione e alle abitudini di valutazione. Quando gli studenti hanno il quadro completo, possono vedere che tutti gli elementi si combinano fino a formare un'immagine unica.

Una volta congelato il tempo, dobbiamo ancora sapere che cosa analizzare e che valore dare all'analisi. Su una scacchiera i fattori da esaminare sono limitati, ma i modi per considerarli, viceversa, illimitati. Come ho detto prima, nemmeno i giocatori più forti riusciranno a mettersi d'accordo sull'importanza relativa dei diversi elementi: il test più semplice consiste nel presentare una posizione e chiedere a qualcuno da che parte preferisce giocare. Bianco o Nero? Quale è meglio e perché? La posizione sarà uguale, ma un essere umano è una creatura che agisce in base alle preferenze e non può mai essere completamente obiettiva. La consapevolezza delle proprie preferenze e dei propri pregiudizi può avere la stessa importanza della capacità di osservare i fattori esterni.

La ricerca della compensazione

Una valutazione corretta è finalizzata a trovare un vantaggio o a compensare uno svantaggio. Pochi vantaggi sono senza contropartita, e non tutto il male viene per nuocere. Siegbert Tarrasch esagerò solo in parte quando scrisse che «ogni mossa genera una debolezza». Infatti, a meno che non produca lo scacco matto, una mossa ha conseguenze sia positive che negative. Lo stesso vale per le caratteristiche statiche: per esempio, quando i pedoni avanzano si guadagna spazio per manovrare i pezzi, ma si indeboliscono le proprie difese. Quando le truppe avanzano, le linee di comunicazione e rifornimento possono interrompersi o disgregarsi.

A differenza delle perdite qualitative di cui ci stiamo occupando ora, quelle di materiale sono l'unico fattore del tutto negativo, anche se ci sono casi estremi in cui ci si libererebbe volentieri di una parte delle proprie risorse. Se la cavalleria veloce di

un esercito è intralciata e rallentata dalla propria fanteria, un generale non potrà certo sacrificare queste sue truppe più lente. Negli scacchi invece non è raro operare un «sacrificio di compensazione» dando un pedone in pasto al nemico per sgomberare le linee e permettere agli altri pezzi di avanzare.

Se un investimento è ormai senza valore e prospettive di crescita, si può lo stesso fare qualcosa mentre si è ancora in tempo. Gli amatori che sguazzano nel mercato azionario sono famosi per compiere errori autodistruttivi, come quello di tenersi strette azioni in perdita a qualunque costo e fino alla fine, credendo di non perdere niente fino a che non le hanno vendute. L'investitore che ha stoffa sa invece che è meglio ricavare qualcosa adesso che niente più tardi.

Durante un torneo in Jugoslavia nel 1983 mi trovai in mano alcune azioni in perdita sotto forma di Alfiere. Nell'incontro con il grande giocatore ungherese Lajos Portisch stavo cercando di trovare un modo per sfruttare il mio leggero vantaggio di sviluppo lanciando un attacco contro il suo Re. Il problema era che tutti i miei pezzi dovevano usare lo stesso quadrato centrale. Se avessi mosso il Cavallo, questo avrebbe bloccato il mio Alfiere, tagliandolo completamente fuori dal gioco. Allora mi chiesi: dato che l'Alfiere non sta partecipando attivamente al gioco, perché non scambiarlo con un pezzo di valore del Nero, come per esempio il pedone che si trova proprio di fronte al Re nero?

Perdere un Alfiere per un pedone non ha nessun senso dal punto di vista del materiale, ma in quel momento il mio vantaggio di tempo era maggiore di quello che mi serviva. L'Alfiere non sarebbe comunque stato utilizzato nella manovra che avevo pianificato e sarebbe stato sacrificato per rafforzare ulteriormente il mio vantaggio dinamico. Cedetti l'Alfiere e, con il Re esposto in quel modo, Portisch fu costretto a perdere tempo per coprirlo. Alla fine la mia scelta travolse il suo vantaggio di materiale.

In genere sommiamo tutti i più e i meno della posizione e poi ci mettiamo a lavorare per migliorare la nostra parte del libro contabile. Vogliamo creare punti deboli nel campo del nostro avversario e al tempo stesso rafforzare i nostri. Una parte essenziale di questo processo è lo sforzo di trasformare le nostre debolezze in punti di forza, traendo da esse il massimo o almeno riducendole il più possibile. In realtà una debolezza teorica o uno svantaggio che non possa essere sfruttato dal nostro avversario non si devono considerare debolezze.

Sfruttare con successo i nostri vantaggi conduce a vantaggi ancora maggiori che a volte possono permetterci di vincere una quantità di materiale decisiva. Qui è dove entra in gioco l'alchimia, la trasformazione di un tipo di vantaggio in un altro. Con un gioco attento possiamo trasformare il materiale in tempo e questo di nuovo in materiale, oppure investirli entrambi per un alto ritorno di qualità.

Le leggi della termodinamica, gli scacchi e la qualità della vita

La prima legge della termodinamica dice che la quantità totale di energia in un sistema è costante e che se spostiamo energia in un'altra area noi ne perdiamo una quantità uguale. Questo significa che l'energia non può crearsi o distruggersi

spontaneamente, ma solo trasferirsi da un posto all'altro o trasformarsi da una forma a un'altra.

Sulla scacchiera cerchiamo di infrangere questa legge e di creare energia, e perfino di creare materiale. Se un pedone raggiunge l'altra estremità della scacchiera può essere «promosso» in un altro pezzo, persino in Regina (naturalmente non si può avere un altro Re: negli scacchi la bigamia è accettabile, ma la monarchia è assoluta) e l'incremento di energia dei nostri pezzi non sempre avviene a scapito di quella del nostro avversario. Un tipico gioco d'attacco e contrattacco vede entrambi i giocatori impegnati a schierare le proprie forze e ad aumentare il proprio livello di attività.

Quando è fatta bene, ogni trasformazione sulla scacchiera rafforza la qualità della nostra posizione. In cambio del tempo, diciamo due mosse, posso condurre il mio Cavallo in una posizione migliore, o quando sacrifico un pedone il mio avversario deve sacrificare una mossa o due per catturarlo, dandomi il tempo di potenziare il mio attacco.

Un'azienda può vedere in questo stesso modo il suo campo di azione. Un vantaggio nelle liquidità di cassa (materiale) viene convertito in ricerche o nuovi prodotti, o bonus per i dipendenti, o maggiore pubblicità, o modernizzazione degli impianti. Se studiamo le risorse dei nostri avversari possiamo trovare squilibri che possiamo sfruttare: anche se il loro predominio è assoluto in molti settori possiamo cercare di sviluppare un buon equilibrio per noi stessi. Se siamo in grado di individuare o coltivare un punto di debolezza nella posizione del nostro concorrente, possiamo cercare di trasformare la nostra posizione in modo da trarne vantaggio.

Strategia sul campo di battaglia dei browser

L'espressione «guerra dei browser» era largamente in uso alla fine degli anni Novanta, quando Netscape e Microsoft stavano lottando per le quote di mercato del web. Netscape Navigator fu il primo e il migliore, con un netto distacco su Microsoft Explorer, quasi in ogni aspetto. Le prime versioni di Explorer furono mediocri e in più Navigator contava su una larga base di utenti fedeli.

Microsoft sviluppò un'eccellente strategia di scambi. È vero che la qualità dei prodotti, la base di utenti, le ricerche di mercato e il riconoscimento della marca mostravano parecchie valenze negative. Ma non si trattava solo di un confronto tra browser, quanto di azienda contro azienda, e in questo Microsoft aveva invece valenze positive in più rispetto a Netscape. Prima di tutto, godeva di un enorme vantaggio materiale di disponibilità di contanti come conseguenza del successo delle sue suite da ufficio e al software del sistema operativo. Secondo, Microsoft aveva un vantaggio di posizionamento in quanto poteva legare Explorer ai suoi altri popolari software. Se si comperava Windows o Office, veniva installato sul computer anche il browser di Microsoft.

Microsoft non si limitava però a offrire il browser insieme ad altri suoi programmi. Forte della sua enorme disponibilità di liquidi, lo concedeva a chiunque gratuitamente. Questo fu uno straordinario scambio tra materiale e qualità di posizione e funzionò in modo eccellente. Se vogliamo essere onesti, per migliorare la

qualità di Explorer venne investito anche moltissimo denaro, ma non fu questo l'aspetto più importante della gara con Navigator. Netscape si rese conto di quello che stava succedendo e cercò di tenere duro (oltre che gridare alla scorrettezza e passare alle vie legali), ma una compagnia così piccola non poteva permettersi di offrire gratuitamente a tutti il suo principale prodotto e al tempo stesso mantenerne la qualità. Fece dei tentativi per legare Navigator a un altro software, che però abortirono di fronte al predominio del novantacinque per cento di desktop di Windows. Nel giro di due anni, Microsoft passò da meno del dieci per cento di copertura del mercato del browser a più dell'ottanta per cento, continuando a progredire fino a quando la concorrenza fu eliminata.

Microsoft approfittò del suo straordinario vantaggio di risorse: se facciamo un paragone con la Guerra civile americana, giocò il ruolo del generale Grant di fronte al generale Lee, che rappresentava invece il resto del mondo informatico. L'unionista Grant non era il tattico più brillante ma sapeva che avrebbe potuto logorare l'esercito sudista se avesse deviato le truppe e i rifornimenti. A Grant, se non ai suoi uomini, piaceva una guerra di logoramento e lui possedeva la natura brutalmente pragmatica necessaria per combattere e vincere una guerra di quel tipo. Con qualche sforzo possiamo anche fare un paragone con la Guerra fredda: aumentando costantemente le spese militari, gli USA portarono l'URSS alla bancarotta, anche se in quel caso la parte comunista fu anche vittima del «baco» fatale di una ideologia fallita.

La guerra dei browser ha avuto un nuovo epilogo l'anno passato. Quando si trovò senza avversari, Microsoft abbandonò il suo progetto di sviluppo di browser e in breve il suo livello di qualità fu raggiunto da avversari come Firefox. Sicurezza, virus e spyware sono diventati temi dei grandi consumatori in modo così rapido da non permettere a Microsoft di reagire ed Explorer, in questi settori, era sotto la media. In più, la tattica aggressiva di Microsoft di distribuire gratuitamente il suo browser con altri programmi è stata attaccata con successo nei tribunali e ciò ha ostacolato la sua strategia di distribuzione.

Firefox, creazione dell'azienda Mozilla, che in parte deriva dallo smembramento di Netscape, è un progetto «open source» relativamente piccolo e non ha le stesse possibilità di distribuzione commerciale di un prodotto Microsoft. Ma qui entra in gioco un'altra differenza importante tra il 1998 e il 2006: l'ubiquità di Internet. Gli utenti che usano Internet per la prima volta sono un segmento di mercato pressoché trascurabile. Oggi è normale scaricare nuovi programmi da Internet e Firefox riesce a raggiungere il mondo intero attraverso il suo sito web: ormai sta avvicinandosi a duecento milioni di download. Questo modello neutralizza in parte il vantaggio di distribuzione di Microsoft e, insieme alla qualità superiore del prodotto, ha portato Firefox a impossessarsi di una bella fetta del mercato di Explorer che, secondo la maggior parte delle valutazioni, ammonterebbe al dieci per cento. Non è una coincidenza che Microsoft, per la prima volta dopo anni, stia migliorando la sua prossima versione di Explorer.

Ogni cambiamento ha un prezzo

Dovremmo abituarci a compensare gli squilibri anche nelle azioni che compiamo e non solo in relazione ai nostri rivali. Negli scacchi parliamo di ricerca di armonia nella posizione: i nostri pezzi lavorano insieme integrandosi a vicenda e lo sviluppo del nostro materiale è in accordo con gli obiettivi strategici. Gli squilibri sono inevitabili, ma possiamo cercare di sfruttarli a nostro vantaggio. La difficoltà di ottenere un coordinamento vincente aumenta con il numero di beni a disposizione. Le megafusioni aziendali del decennio passato lo hanno dimostrato perfettamente. La Time Warner e AOL nel 2001 firmarono un accordo di proporzioni gigantesche e gli investitori stanno ora considerando la possibilità di tornare a separare le due aziende. Un ampliamento delle dimensioni non significa sempre maggiore qualità, specialmente se a farne le spese è il coordinamento.

La seconda legge della termodinamica riguarda il concetto di entropia, per cui, dato che gli scambi di energia non sono mai efficienti al cento per cento, qualcosa si perde sempre durante un processo, a meno che non vi siano interventi di rinforzo dall'esterno. (È significativo come questa teoria fosse in un certo modo anticipata un secolo prima della sua comparsa nella prefazione dell'edizione del 1755 del Dizionario del Dr. Johnson, dove Johnson cita Richard Hooker: «Un cambiamento non si produce mai senza inconvenienti, anche quando equivale a un miglioramento».) In genere ciò si verifica anche negli scacchi, e noi lottiamo per limitare la perdita di energia, qualità e tempo. Catturare un pezzo richiede l'investimento di una mossa, ma mentre conquistiamo materiale magari perdiamo tempo. Dobbiamo decidere in anticipo se il cambiamento che abbiamo intenzione di fare sarà totalmente positivo per la nostra posizione o no.

In genere parliamo di posizioni approssimativamente uguali quando il nostro avversario contrattacca e mantiene l'equilibrio. Dobbiamo creare il nostro vantaggio in modo graduale, cercando ogni opportunità per potenziare i nostri elementi MTQ. Ma se il nostro avversario sbaglia, abbiamo la possibilità di aumentare in modo sensazionale la quantità di energia relativa alla nostra posizione con uno scambio redditizio. Molti errori sottovalutano fattori dinamici come tempo e iniziativa, lasciando la posizione vulnerabile a uno scambio tra materiale e tempo per un attacco.

Consideriamo le prime vittorie di Napoleone, soprattutto quelle della sua campagna in Italia del 1796. I successi furono in gran parte dovuti all'antiquata concezione dei fattori dinamici dei suoi avversari, che credevano ancora ai grandi eserciti permanenti e alle manovre lente. Furono sconfitti e travolti dagli attacchi brillanti e dalle tattiche innovative di Napoleone. Quello che aveva ceduto in numeri lo recuperò con gli interessi in velocità e qualità.

Rischiare troppo per le proprie ambizioni

Tornando per un momento alla fisica, troviamo un terreno comune nel principio che «i sistemi ordinati perdono meno energia dei sistemi caotici». Se i nostri pezzi lavorano insieme, possono trasformare meglio un vantaggio in un altro senza perdere in qualità. Una posizione, o un'azienda, o una formazione militare disorganizzate

possono essere fatte completamente a pezzi nel momento in cui cercano di compiere una trasformazione. Per raggiungere un obiettivo possiamo arrivare a esaurirci completamente, fino a sentirci svuotati, come succede spesso quando si parte da posizioni di per sé già deboli.

La frase «accelerare la sconfitta» è molto comune nelle trascrizioni dei giochi di scacchi. Un giocatore che si trova in una posizione difficile tende a commettere errori per la pressione psicologica che gli provoca la consapevolezza di essere nei guai. Un motivo più concreto di questo tracollo è che una posizione inferiore riesce a sostenere con maggiore difficoltà la perdita di energia richiesta dal tentativo di difendersi. Se un'azienda è in difficoltà finanziarie può tentare una rischiosa speculazione o essere conservatrice e fallire a poco a poco. Senza stabilità, quella rischiosa speculazione può portare al collasso totale dell'azienda, anche se momentaneamente sembra risolvere il problema.

Rischiare troppo nell'uso delle risorse militari è già stato acquisito come un errore. Nella seconda guerra mondiale, la Germania cercò di combattere su un fronte che si estendeva dalle foreste russe ai deserti libici. Per le sue truppe si trattava di un territorio troppo grande da coprire e per i suoi generali era un panorama troppo esteso da monitorare, e quindi fu lasciato senza controllo. Nello stesso modo, quando un personaggio politico inizia a perdere prestigio diciamo che ha esaurito il proprio capitale politico e si trova a condurre da solo le sue battaglie, senza poter più disporre di quella influenza che gli consentiva di contraccambiare favori, il che rappresenta una perdita dell'energia accumulata.

Anche in altri aspetti della vita si può arrivare a rischiare troppo. La compagnia aerea Pan Am, un tempo famosa, investì in nuovi apparecchi e nuove rotte proprio mentre il mercato dei voli commerciali stava arrivando alla saturazione, e si trovò di colpo in serie difficoltà. Come al solito fu determinante una combinazione di fattori negativi per cadere da una posizione predominante a una perdente. La crisi energetica globale che scoppiò nel 1973 fu un gravissimo fattore esterno che arrivò proprio al culmine di una battaglia legale che concesse importanti rotte internazionali ai concorrenti della compagnia.

Pan Am cercò di risolvere alcuni dei suoi problemi con l'acquisto di una compagnia nazionale, ma, come sovente accade, quella mossa audace compiuta da una posizione di debolezza fu severamente punita. Strapagò la National Airlines e accumulò un ingente debito che la obbligò a limitare altri disperati tentativi di recupero. In attesa di un favorevole cambiamento, vendette beni e rotte e spese le risorse materiali. La compagnia si trovava in una situazione talmente precaria che un solo avvenimento negativo in più l'avrebbe distrutta. Nel 1988, l'esplosione su Lockerbie del volo 103 Pan Am per un'azione terroristica fu il classico colpo fatale. Le prenotazioni precipitarono e una nuova caduta dei voli commerciali, dovuta alla prima guerra del Golfo, portò la compagnia a dichiarare la bancarotta nel 1991.

Non c'è dubbio che il maggiore colosso delle compagnie aeree fu particolarmente sfortunato, ma i dirigenti della Pan Am subirono anche le conseguenze dei loro stessi errori e si resero molto più vulnerabili alla sfortuna rischiando in modo eccessivo e non prestando attenzione agli squilibri dell'azienda (mancanza di voli nazionali, debole liquidità, procedimenti penali aperti). Questa analisi non vuole essere una

raccomandazione a diventare conservatori o ad agire solo in vista degli scenari peggiori. Prendersi dei rischi è essenziale in qualsiasi impresa, ma è il contesto di quel rischio a essere fondamentale. Se riusciamo a percepire le nostre debolezze e i fattori negativi, possiamo usarli nella nostra strategia. Raramente un solo squilibrio è decisivo: dobbiamo essere capaci di capire quando ne stanno entrando in gioco altri e se la loro convergenza è in nostro favore o no.

Nel 1993 commisi il fatale errore di sferrare un attacco da una posizione di debolezza, non però alla scacchiera, ma nella politica degli scacchi. Da quando la Federazione internazionale degli scacchi, la FIDE, interruppe il mio primo incontro durante il campionato mondiale del 1985, sono stato in conflitto con la sua leadership quasi ininterrottamente. Nella corsa verso il match per il titolo mondiale nel 1993 con Nigel Short, l'inglese mi fece l'allettante proposta di giocare l'incontro fuori dalla FIDE e lanciare la nostra personale Associazione di giocatori di scacchi professionisti. Così almeno ci sarebbe stata la possibilità di staccarsi dalla corrotta burocrazia scacchistica e introdurre il gioco nel mondo dello sport moderno.

Short era il primo sfidante occidentale che incontravo dai tempi di Bobby Fischer nel 1972. Pensai che, con il suo coinvolgimento, avremmo potuto risvegliare un enorme interesse e recuperare l'appoggio dei Grandi Maestri di tutto il mondo per la nostra battaglia contro la FIDE. Solo pochi anni prima, il gruppo di giocatori professionisti che avevo formato era colato a picco quando i Grandi Maestri occidentali avevano costituito un blocco di opposizione. E all'improvviso ecco qui Short, l'ultimo presidente dell'Associazione dei Grandi Maestri, che mi proponeva di unire le forze. Adesso, pensai, possiamo davvero unificare il mondo degli scacchi. Ma fu un gravissimo errore, il peggiore della mia carriera. Non appena facemmo l'annuncio mi accorsi che la mia supposizione era sbagliata e che Short non aveva tutto quell'appoggio che credevo. Eravamo soli e fummo subito tacciati come «rinnegati» e «dirottatori del campionato del mondo». La FIDE sostanzialmente ci scomunicò entrambi e organizzò una finale alternativa parallela a quella che Short e io giocammo a Londra. Da quel momento nel mondo degli scacchi iniziò uno scisma che non si è mai più ricomposto del tutto. Ero così desideroso di raggiungere il mio obbiettivo da dimenticarmi quanto fosse improbabile che il piano riuscisse.

Fattori statici e scelta del male minore

Il mio recente ingresso nel mondo della politica mi ha dato una nuova comprensione del dare e dell'avere riguardo ai mali minori e ai compromessi. Se la politica è, come disse Bismarck, «l'arte del possibile», è essenziale stabilire che cosa si può modificare e che cosa no. Ogni situazione ha fattori statici, immutabili, che dobbiamo o sfruttare o affrontare. Ma ci sono anche fattori dinamici che restano in gran parte fuori dalla portata della nostra influenza diretta, come la concorrenza. Dobbiamo identificare questi fattori e il significato che hanno per la nostra strategia. Come possiamo trasformare le nostre risorse per trarre vantaggio dalle condizioni esterne? Siamo abbastanza efficienti nelle attività che svolgiamo all'interno del

nostro ambiente? Se il mercato sta cambiando intorno a noi, dobbiamo essere pronti a adattare e investire la nostra energia per ricollocarci.

Nella nostra posizione possono esistere anche fattori statici, debolezze a cui non si può rimediare direttamente. In questo caso, dobbiamo cercare una situazione in cui le imperfezioni vengano ridotte al minimo. Se ho delle persistenti debolezze su un'estremità della scacchiera, dovrò prendere in considerazione un attacco sull'altra. Se la mia struttura è così instabile che una lunga strategia di manovra è senza speranza, cercherò di indirizzare il gioco verso un attacco a tappeto in cui il mio avversario non avrà tempo di sfruttare le mie debolezze strutturali. Tutti i libri di testo ci narrano la lotta per il controllo dell'impero romano nel 31 a.C., quando Ottaviano usò la sua veloce flotta per sbaragliare le forze di Antonio e Cleopatra, che non aveva potuto sconfiggere sulla terraferma neppure dopo numerose battaglie. Ottaviano pose l'assedio alle truppe di Antonio che alla fine fu costretto a uscire e misurarsi sul mare, dove il brillante ammiraglio di Ottaviano, Agrippa, vinse la battaglia decisiva: così, almeno, raccontano.

La lotta tra squilibri ed equilibri esiste anche all'interno della società. Benjamin Franklin lo mise in chiaro quando disse: «Chi rinuncia all'essenziale libertà per ottenere temporanea sicurezza non merita né la libertà né la sicurezza». All'interno della minaccia del terrore globale, il PATRIOT Act americano (acronimo di «Providing Appropriate Tools Required to Intercept and Obstruct Terrorism») e altre misure simili proposte dall'Unione Europea sono gli esempi più recenti dell'eterno conflitto tra sicurezza e libertà personale. Gli scambi tra la società civile e lo Stato sono costanti e vi partecipa anche il mondo delle imprese con le sue numerose agende.

Nel corso della storia lo Stato ha cercato di estendere il più possibile il proprio potere di controllo, un grave errore secondo Franklin. La famosa legge di Parkinson e i suoi assiomi spiegano perché le burocrazie si espandono inesorabilmente[5]. Quando la naturale tendenza all'espansione si unisce al desiderio di potere e controllo dei politici, i cittadini dovrebbero iniziare a preoccuparsi.

La decisione di ritirarmi dal mondo degli scacchi professionistici ed entrare nella politica a tempo pieno si è basata in gran parte sulla necessità che sentivo di far parte della resistenza alla catastrofica espansione di un potere di Stato autoritario nella mia patria. Per venticinque anni ho rappresentato i colori del mio paese e continuerò a farlo. Oggi in Russia il presidente Vladimir Putin sta sfruttando il concetto della sicurezza per arrivare a scambiare la libertà con il controllo, ma la sicurezza sembra comunque rimanere irraggiungibile. Se non c'è trasparenza è impensabile poter controllare le spese, e se non vengono controllate, l'espansione dello Stato non ha fine. In questo momento in Russia i cittadini corrono un grave pericolo di fronte all'abuso di potere statale perché i funzionari sono fuori dalla loro portata,

[5] Nel 1958 lo storico e scrittore inglese C. Northcote Parkinson ipotizzò che «il lavoro dura sempre quel tanto che è necessario a colmare il tempo disponibile per compierlo», insieme agli altri assiomi: «Il funzionario vuole moltiplicare i subordinati, e non i concorrenti» e «I funzionari lavorano l'uno per l'altro» [*La legge di Parkinson, ovvero 1=2*, trad. it., Milano, Bompiani, 1964, pp. 9 e 11. *N.d.T.*]. Il genio di Parkinson fu confermato quando si avverò la sua previsione che la Royal Navy avrebbe avuto alla fine più ammiragli che navi. (*N.d.A.*)

inaccessibili. Qualunque tipo di critica ai funzionari statali può essere definita «estremismo», un termine che, nel codice di legge di Putin, è separato dal terrorismo da una sola virgola. Non è una legge marziale vera e propria, chiamiamola una «leggera legge marziale». Le tendenze sono sempre quelle, solo i dettagli cambiano con il tempo.

Si tratta di un modello ben radicato fin dagli inizi della società moderna. Mussolini usò questo metodo per imporre il fascismo in Italia negli anni Venti. Anche con esempi così recenti, permettiamo che ciò continui a ripetersi. Scambiamo le libertà di cui disponiamo con promesse di sicurezza e quando non riceviamo quella sicurezza ci dicono che per averla dovremmo rinunciare ancora ad altra libertà. Siamo in grado di vedere il modello e conosciamo le regole del gioco. La domanda è se siamo capaci o meno di resistere alla tentazione di fare queste concessioni: fino a quando non riceveremo garanzie che lo scambio sarà vantaggioso, dovremmo almeno tenere presente la storia recente.

Nella nostra vita quotidiana ci sono continui squilibri e lottiamo costantemente per trasformarli in vantaggi. Averne il controllo significa trovare l'equilibrio più favorevole e lavorare in continuazione per realizzare scambi positivi. Norman Mailer ha scritto che in ogni momento stiamo «vivendo un po' di più o morendo un po' di più». Non c'è la possibilità di stare fermi, di mantenere l'equilibrio perfetto, ma in effetti possiamo congelare il tempo facendo una breve pausa nella nostra costante ricerca della prossima cosa che faremo e valutarne con calma vantaggi e svantaggi. Possiamo smentire le leggi della termodinamica per creare energia e qualità mediante trasformazioni positive.

Tigran Vartanovič Petrosjan (1929-1984), URSS
Boris Vasil'evič Spasskij (1937), URSS/Francia
Due fonti opposte di saggezza scacchistica

Tigran Petrosjan fu il nono campione del mondo e Boris Spasskij l'uomo che, al secondo tentativo, gli strappò il titolo. Insieme, questi miei due compagni di squadra mi fecero da tutori professionisti quando entrai nel mondo dei tornei internazionali. Erano giocatori di successo con un grande bagaglio di esperienza di altissimo livello che vollero condividere con un intraprendente junior.

I loro insegnamenti mi erano giunti molto prima che li incontrassi di persona, attraverso un libro sul secondo incontro che avevano disputato nel 1969, in occasione del campionato mondiale. Mi avevano regalato il libro quando ero bambino e ancora adesso provo piacere a sfogliarlo e ad assaporarne i giochi.

Petrosjan e Spasskij mi impartirono anche lezioni sulla scacchiera. Contro di loro persi i miei due primi incontri decisivi nonostante fossi partito da posizioni favorevoli, ma quando mi capitò di incontrarli di nuovo, con un'età e un'esperienza maggiori, alla fine riuscii a portare in parità per 2 a 2 il computo dei nostri incontri.

Petrosjan fu l'uomo che finalmente determinò la caduta del regno di Botvinnik, strappandogli il titolo nel 1963, il mio anno di nascita. Il suo formidabile stile difensivo era idealmente adatto alla formula del *match play*, dove una vittoria e nessuna sconfitta sono sufficienti per vincere. Botvinnik riservò al suo rivale un complimento raro, dicendo che la capacità di Petrosjan di analizzare una posizione era assolutamente unica.

Spasskij fu un vero giocatore universale, capace sia di attacchi spettacolari sia di un tranquillo gioco di manovra. Nel suo primo incontro per il titolo mondiale sottovalutò la capacità di Petrosjan di giocare nelle situazioni complicate e ne pagò il prezzo. Nel loro incontro successivo, nel 1969, Spasskij controllò meglio l'attacco e vinse. Purtroppo viene ricordato più per aver perso il titolo contro l'americano Bobby Fischer, nel famoso incontro del 1972 a Reykjavík, in Islanda, che per la sua precedente vittoria.

L'atteggiamento spensierato di Spasskij gli impedì di fare l'immensa quantità di lavoro richiesta per rimanere a lungo ai vertici. Era un libero pensatore incapace di accettare la mentalità sovietica: si sposò con una francese ed emigrò in Francia nel 1976. Ora è orgoglioso di definirsi «russo nazionalista e monarchico».

HANNO DETTO DI PETROSJAN: «Petrosjan ha la capacità di scorgere ed eliminare il pericolo venti mosse prima che appaia! Ero sconcertato dalla sua abilità nel trovare manovre per rafforzare un'eccellente posizione, una volta che l'aveva raggiunta».

Bobby Fischer

PAROLE DI PETROSJAN: «Alcuni sostengono che quando gioco sono eccessivamente cauto, ma mi sembra che il discorso potrebbe essere un altro. Cerco di evitare la fortuna. Quelli che si fidano della fortuna dovrebbero giocare a carte o alla roulette. Gli scacchi sono qualcosa di molto diverso».

HANNO DETTO DI SPASSKIJ: «Spasskij possiede una salute invidiabile, è un buon psicologo ed è capace di valutare perfettamente la situazione, i propri punti di forza e quelli dei suo avversario».

Mikhail Botvinnik

PAROLE DI SPASSKIJ: «Gli scacchi, Garry, sono il gioco dei re». (Rivolte a me, a proposito dei miei tentativi nel 1986 di democratizzare lo sport con la creazione di una Associazione di Grandi Maestri.)

Innovazione

L'originalità è un duro lavoro

La creatività è una delle molte qualità umane spesso considerate innate e immutabili, qualcosa con cui si nasce o, se manca, ci si limita a invidiare a chi la possiede. Sovente sentiamo parlare di qualcuno che ha una «mente fertile» o è «un pozzo inesauribile» di idee, e ci chiediamo come quella persona abbia potuto avere tanta fortuna nella sua mappa genetica.

La domanda tipica che viene posta di continuo a quelli che hanno inventato o elaborato qualcosa che colpisce il pubblico è da dove abbiano preso l'idea. Ai musicisti, anche quelli scadenti, viene chiesto da che cosa abbiano tratto l'ispirazione per le loro composizioni. Dopo una partita, ai giocatori di scacchi viene chiesto come abbiano avuto una certa idea o come siano riusciti a pensare alla mossa vincente. (Ancora peggio, spesso ci chiedono perché abbiamo fatto un certo terribile errore.)

Proprio come succede con i talenti non messi a frutto, l'immaginazione che non trova modo di esprimersi potrebbe anche non esistere. Le idee possono servire solo se vengono lanciate nell'atmosfera, dove si mescolano con le altre e trovano la loro applicazione. Ogni mente affronta un problema in un modo unico, per il peculiare insieme di esperienze che ogni persona porta con sé. Come dicevo prima, anche le attitudini e lo stile hanno una voce in capitolo nelle nostre decisioni, ma ciò non vuol dire che le soluzioni e le innovazioni debbano venire calate dall'alto dalla persona giusta al momento giusto. Se lavoriamo in un'ottica progettuale la creatività ce la ritroveremo tra le mani.

Daremo un'occhiata al potere e ai limiti dell'innovazione: non tutte le novità hanno lo stesso valore ed è opportuno considerare oltre alle storie di successo, pure qualche fallimento. Anche le innovazioni, poi, sono di vario tipo.

La prima categoria è quella che conduce direttamente alla creazione e all'invenzione e ha un impatto immediato: la soluzione di un problema, lo sviluppo di un prodotto, la risposta a una domanda. Noi pensiamo ad Archimede che salta fuori dall'acqua urlando «Eureka!», folgorato dall'intuizione del galleggiamento e della densità. Ma questo «modello Eureka» di creatività è profondamente incompreso.

La seconda categoria si riferisce al lungo termine e alle idee che producono trasformazioni evolutive. I loro effetti possono non manifestarsi per generazioni, il che significa anche che le loro cause potrebbero passare inosservate. Tratteremo prima il tipo più immediato, le scoperte e le invenzioni che, insieme ai soliti libri di storia, creano la conoscenza.

Aumentare l'indice d'innovazione

Se diamo un'occhiata agli esempi degli inventori famosi ci rendiamo conto che si tratta di qualcosa di più di una collezione di storie divertenti. Possiamo trarne ispirazione e idee su come aumentare l'«indice d'innovazione» nella nostra vita. Dobbiamo chiederci: «Esiste un modo diverso per affrontare questo problema?» e guardare prima di tutto l'obiettivo, poi i significati e alla fine permetterci di coltivare nuove idee e condurre esperimenti con metodi alternativi. Noi i problemi della nostra vita li conosciamo, e quindi non esiste nessuno che sia più qualificato di noi per trovare soluzioni innovative. Non succederà in una notte, ma se continuiamo a lavorarci, succederà.

C'è una piccola verità nella storia della mela caduta in testa a Isaac Newton, come anche nel racconto americano di Washington che tagliò il ciliegio (naturalmente esiste nella mitologia una lunga tradizione di alberi fatidici). Ci piacciono le belle storie, soprattutto quelle che evitano di raccontare il duro lavoro che sta dietro ai cosiddetti colpi di genio. Fa parte della natura umana cercare di scoprire gli aspetti ameni e ordinari della grandezza. Se cerchiamo Newton su Internet possiamo credere che la sua invenzione della gattaiola e i calcoli di cui è stato capace abbiano avuto la stessa importanza per l'umanità.

Prima parlavamo della straordinaria capacità lavorativa di Thomas Edison, un esempio che è la tipica confutazione del mito dell'Eureka. Quasi ogni grande scoperta è stata il prodotto di una combinazione di conoscenze acquisite, duro lavoro e riflessione sistematica. L'intuizione miracolosa va bene per una storiella da bambini ma non è di nessun aiuto quando cerchiamo ispirazione per noi stessi. Possiamo provare a emulare l'impegno di Newton, ma non possiamo competere con una mela fortunata.

Perfino certe sorprendenti idee in grado di capovolgere il sapere tradizionale nascono da qualche parte. Per guardare avanti è necessaria una profonda conoscenza di quello che è successo prima. Come abbiamo visto, il primo campione del mondo di scacchi, Wilhelm Steinitz, diede un grandissimo contributo allo sviluppo del gioco. I suoi scritti dell'ultimo quarto del XIX secolo furono i primi a scomporre una posizione di scacchi nelle sue componenti e a spiegare il funzionamento della strategia. Le scoperte di Steinitz sono chiaramente dimostrate dalle sue partite che nell'arco della carriera del campione austriaco si spostarono dal caos romantico all'ordine scientifico a mano a mano ch'egli comprendeva e applicava i propri princìpi.

I suoi concetti rivoluzionari, tuttavia, erano saldamente fondati sull'analisi di materiale precedente. Solo dopo aver attentamente esaminato e compreso lo stile dei predecessori, Steinitz fu in grado di avviarsi in una nuova direzione. Fu il primo a lanciare uno sguardo critico su quanto c'era stato fino ad allora invece di accettare lo status quo. Incluse le sue nuove teorie nel proprio gioco e vinse il primo titolo mondiale nel 1886.

Il potere della novità

Le innovazioni nelle partite di scacchi, contrariamente alle teorie generali, hanno una definizione molto concreta. Intervengono quando viene effettuata una mossa che non era mai stata giocata prima in quella posizione, quella che chiamiamo una «novità teorica», normalmente abbreviata con «TN» o solo «N» nelle annotazioni. Con l'approfondirsi della preparazione dei professionisti e l'uso di basi di dati del computer si potrebbe pensare che oggigiorno è ormai difficile essere innovativi. In alcune varianti possiamo anche superare le venti mosse – più della metà delle mosse di una normale partita – prima di staccarci da partite e analisi già conosciute.

Devo ricordare che se anche una variante è stata giocata in precedenza questo non significa che entrambi i giocatori debbano esserne al corrente. Una base di dati di molti milioni di partite può indicare immediatamente in cosa consiste la differenza del gioco attuale, ma anche i Grandi Maestri meglio preparati sono a volte sorpresi quando si rendono conto di aver buttato via ore alla scacchiera per poi fare la scoperta dell'acqua calda: di aver cioè replicato una partita precedente.

Gli scacchi sono sufficientemente vari e complessi da garantire che episodi di questo genere siano eccezioni e non regole. In molte partite si raggiungono posizioni innovative dopo la quindicesima mossa, mentre con qualche novità trasgressiva le basi sono già gettate prima della decima. Proprio come una città, gli scacchi hanno i loro corsi principali e le strade secondarie. Nei vicoli poco frequentati c'è ancora un certo spazio per l'originalità, ma anche più rischio. Preferiamo scegliere la sicurezza della via principale o l'incognita delle viuzze laterali?

Un'idea potente è come provare una nuova arma in battaglia o essere i primi a entrare sul mercato con un nuovo prodotto. Il vantaggio competitivo è massimizzato dal fattore sorpresa. L'arco lungo inglese era un'arma «colpisci e terrorizza» del XV secolo, paragonabile alle rivoltelle Colt e ai fucili a ripetizione Winchester nel Far West. Non tutte le nuove armi sono spaventose come quelle, ma la paura di ciò che non si conosce è di per sé un'arma potente. I missili V2 usati dai nazisti verso la fine della guerra, prima di tutto contro l'Inghilterra, dal punto di vista balistico erano meno distruttivi delle bombe, ma il loro volo silenzioso e l'impossibilità di difendersene li rendevano terrificanti.

Il valore della sorpresa sulla scacchiera si può facilmente trasferire al campo di battaglia. Nella sua opera *L'arte della guerra*, Sun Tzu, il famoso stratega militare dell'antica Cina, mette continuamente in rilievo l'importanza dell'inganno e della sorpresa. Sulla scacchiera c'è poco spazio per un vero e proprio inganno, anche se non si può trascurare un po' di tattica psicologica.

Supponiamo di aver escogitato uno sporco tiro che riguarda la linea di difesa favorita del nostro avversario. Giochiamo veloci e sicuri, guadagnando tempo ma forse anche dandogli segnali che abbiamo un asso nella manica? O continuiamo tranquilli per non destare sospetti? E quando arriva il momento di giocare la nuova mossa, lo facciamo con uno squillo di tromba di modo che il nostro avversario sappia che è caduto in trappola o la giochiamo dopo aver finto di averci pensato, di modo che non possa immaginare che abbiamo analizzato la posizione a casa? È difficile nascondere la verità, dato che un professionista è in grado di riconoscere sulla scacchiera moltissimi segnali. Di qualunque mossa nuova o risoluta si sospetta che

sia il risultato di una preparazione, soprattutto se fino a quel momento il nostro gioco è stato prevedibile.

La mia opinione in proposito è la stessa di Bobby Fischer, che disse: «Non credo nella psicologia. Credo nelle buone mosse». Non sono mai stato capace di nascondere le mie emozioni davanti alla scacchiera e se avevo una novità vincente non mi preoccupavo se il mio avversario lo capiva o meno. Se si trattava di una buona mossa, saperlo non lo avrebbe comunque aiutato.

Addomesticare una tigre

Il potere implicito di una sola innovazione si manifestò nella finale del campionato del mondo che giocai nel 1995 contro l'indiano Viswanathan Anand. Il match iniziò a un ritmo sostenuto, con otto pareggi consecutivi. Avevo giocato aperture diverse ogni volta che mi toccava il Bianco, cercando di individuare le mie debolezze e procurare a me e alla mia squadra materiale da analizzare. L'illuminazione venne prima della nona partita, quando trovai una spettacolare continuazione con sacrificio contro la sua apertura preferita, la difesa Ruy López, che aveva usato con successo nel sesto incontro. Era stata la sua difesa principale nelle partite di qualificazione precedenti alla nostra battaglia per il titolo mondiale, di modo che entrambi ci aspettavamo una possibile resa dei conti. In tre dei miei precedenti sforzi con il Bianco (nella seconda, quarta e ottava partita) avevo evitato la sua roccaforte. Ma era venuto il momento dell'assalto frontale.

Ovviamente ero molto eccitato dalla mia nuova scoperta e non potevo più aspettare. Il problema era che nella nona partita avevo il Nero, non il Bianco. Ero così assorbito nella prefigurazione della decima partita che nella nona venni letteralmente distrutto e rimasi indietro nel punteggio. Era senza dubbio la prima volta che una novità mi era scoppiata in mano prima ancora che la giocassi! A quel punto era doppiamente importante che la mia nuova idea funzionasse nella partita successiva.

Quando arrivò, giocai la prima parte della nuova idea alla 14ª mossa, seguendo in realtà un suggerimento fattomi molti anni prima da Mikhail Tal. Anand era chiaramente pronto per questo approccio e gli ci vollero solo quattro minuti di riflessione. Ma dopo la mia mossa successiva ebbe bisogno di quarantacinque minuti buoni per pensare, forse un record per il Grande Maestro indiano, famoso per la sua velocità. La rete era stata gettata e non vi era modo di uscirne. Continuavo a giocare le mie mosse quasi istantaneamente, felice di non averle finalmente più nella mia testa e poterle materializzare sulla scacchiera.

A onor del vero, la «Tigre di Madras» giocò come un vero aspirante al titolo mondiale e sopravvisse alla prima ondata dell'attacco, dopo essere caduto nella mia trappola. Solo quando la nebbia iniziò a diradarsi e il mio vantaggio divenne evidente, cominciai a ritirarmi lentamente per essere sicuro di portare a casa il punteggio pieno. Non avrei sopportato che quella meravigliosa nuova idea andasse sprecata. Ottenni la vittoria con un gioco accurato e portai in pareggio l'incontro che, come ho detto, alla fine vinsi. La vittoria valeva un punto, ma l'effetto psicologico fu devastante. Grazie a questa sola novità, per il resto dell'incontro Anand dovette

riporre in un cassetto la sua linea di difesa fondamentale. Col senno di poi, qualcuno suggerì che avrebbe potuto evitare di ripetere l'uso della Ruy López nella decima partita, malgrado il successo che aveva ottenuto usandola in precedenza. Ma aveva appena preso in mano l'incontro e aveva voluto enfatizzare la sua supremazia evitando di farsi sorprendere nella battaglia psicologica dell'apertura.

Impiegai giorni e giorni con il mio team di analisi a scoprire quella novità e ad affrontarne la complessità. Avevamo bisogno di quel tempo per assorbire tutto il materiale supplementare e le sottigliezze della variante. Non è la stessa cosa che stare seduti a lavorare sapendo esattamente dove si trova il punto critico. La chiave di ogni buona soluzione è, prima di tutto, come potrebbe confermare qualunque scienziato, l'identificazione corretta del problema. Come sostiene il principio del GIGO (*garbage in, garbage out*: «dati spazzatura in entrata, dati spazzatura in uscita»), un esperimento può solo produrre dei risultati in linea con i dati inseriti e con le domande relative a questi dati. Anche le menti più eccelse possono essere talmente distratte dalla ricerca di risposte da trascurare di porre domande logiche. È importante ricordare che lo stesso Isaac Newton dedicò gran parte della seconda metà della sua vita alla spuria ricerca dell'alchimia.

La nostra ricetta di base, allora, è di addentrarci prima in ogni aspetto del problema e poi identificare le domande a cui bisogna rispondere. Le menti più creative solitamente sono quelle di coloro che ne sanno di più rispetto all'argomento di cui si parla.

L'innovazione, da sola, non significa successo

Essere un innovatore non sempre significa essere una persona di successo secondo la definizione del mondo degli affari e dello sport, cioè capace di guadagnare soldi e vincere. La storia è talmente ricca di inventori morti senza un centesimo che quello dell'inventore spiantato è ormai diventato un luogo comune caricaturale. Riconoscere il significato di un'innovazione è fondamentale come avere la voglia e l'intelligenza di sfruttarla.

Anche gli scacchi hanno avuto la loro quota di pensatori originali che non riuscirono a raggiungere i vertici come giocatori. È difficile liquidarli come perdenti, data la rilevanza del loro contributo allo sviluppo del gioco. Molti giocatori di questo tipo fecero la cosa che è al secondo posto per importanza dopo la vittoria, cioè trovarono uno sbocco alle loro energie creative nell'aiutare gli altri a vincere.

Anatolij Karpov e Viktor Korčnoj sono nomi ben conosciuti a ogni appassionato di scacchi. Si scontrarono in due finali consecutive dei campionati mondiali, nel 1978 e nel 1981, e il giovane Karpov le vinse entrambe. (Il loro primo incontro, in realtà, risale al 1974, quando Karpov sconfisse Korčnoj assicurandosi così la possibilità di affrontare Bobby Fischer per il titolo mondiale. Il loro incontro diventò retroattivamente la finale *de facto* quando Fischer cedette il titolo senza giocare.) Meno conosciuti sono invece i nomi dei due allenatori che li assistettero in quelle battaglie, arricchendo di idee preziose le loro aperture.

Jakov Murey fu uno dei consiglieri di Korčnoj e Igor' Zajtsev assisteva Karpov. La natura del loro rapporto rispecchiava una diversità che sovente trova paralleli nel mondo reale. Korčnoj era un giocatore molto creativo e raramente riuscì a lavorare con qualcun altro per un periodo prolungato. Aveva bisogno di persone nuove intorno a lui per stimolare le proprie idee e contemporaneamente ricevere stimoli dagli altri. Invece Karpov raccolse idee da una stabile scuderia di collaboratori per tutta la sua carriera. Aveva un'impressionante capacità di assorbire e sintetizzare nuove idee e massimizzarne gli effetti. Anche negli affari e in politica possiamo vedere analoghi approcci contrastanti. Un nuovo presidente del consiglio deve formare il suo gabinetto coi collaboratori di sempre, per creare una comoda struttura di comando, o circondarsi invece di esterni che lo stimolino fino al punto di contraddirlo?

Né Murey né Zajtsev si avvicinarono all'*élite* mondiale come giocatori, ma entrambi si occupavano di trovare modi originali per le fasi di apertura. Come molti grandi inventori degli scacchi, prestarono esperienza e creatività a giocatori più forti, dando loro quella spinta iniziale che il *pusher* di una squadra di bob dà prima di prendere posto a sua volta e abbassare la testa.

Che cosa avevano che altri non hanno? Perché alcuni giocatori, alcune persone, sono più creativi di altri? Prima di tutto, avevano in comune un certo livello di mancanza di senso pratico. Questo è un problema alla scacchiera ma anche un vantaggio nella ricerca di nuove idee, che può essere tenuto a freno da una mano più ferma. Partorivano idee una dietro l'altra senza preoccuparsi che fossero tutte perfette. Forse all'inizio la loro percentuale di successo non fu alta, ma produssero così tante idee che, con la sperimentazione e gli errori, erano efficaci in percentuale sempre crescente. Potremmo dire che stabilirono una routine di creatività. La produzione costante di idee alimenta e affina l'intuizione.

Alcune delle loro invenzioni furono talmente significative che continuano a portare il loro nome. La variante Zajtsev della Ruy López è stata probabilmente l'ultimo sistema principale definito da un nome proprio a essere introdotto nel gioco, quando il suo inventore lo sviluppò alla metà degli anni Settanta. Forse malauguratamente, non esistono brevetti per le mosse scacchistiche, e quindi Igor' ricevette pochi vantaggi al di là dei riconoscimenti, anche se i giocatori di tutto il mondo usarono le sue idee.

Tuttavia esistono molte similitudini tra le innovazioni negli scacchi e le invenzioni del mondo reale. Entrambe sono state fortemente influenzate dalla crescita globale del flusso di informazioni.

Il passaggio da imitare a inventare

Quando Amazon.com sviluppa una nuova presentazione del suo sito web, questa viene immediatamente condivisa con il resto del mondo. La programmazione del web non è la formula segreta della Coca-Cola né un'invenzione come il lettore di DVD. Altri siti web, diretti concorrenti di Amazon, possono copiare facilmente il concetto e le caratteristiche, se non il codice esatto che lo rappresenta. Così si sono moltiplicati

certi tentativi assurdi, anche se giustificabili, di brevettare ogni tipo di idea, anche se ovvia o semplice.

Il concetto dei diritti di proprietà intellettuale è un elemento importante nello sforzo di garantire che gli inventori siano ricompensati per le proprie fatiche. Ma cosa si può dire dei tentativi di brevettare l'uso delle faccine nelle e-mail o la capacità di vendere prodotti nel web con un click? Microsoft e Amazon, rispettivamente, hanno cercato di farlo. Ovviamente questo tipo di proprietà non è quello che gli uffici dei brevetti avevano in mente all'inizio. Ma come possiamo gestire la crescente mercificazione dell'informazione? Se ogni dato è subito a disposizione di tutti gratuitamente, a che cosa serve allora innovare?

È ovvio che, se tutti la pensassimo così, staremmo ancora vivendo nelle caverne, ma la società ha anche bisogno degli imitatori. Se non possiamo permetterci un iPod, possiamo trovare in alternativa un lettore mp3 a un prezzo più abbordabile. La storia della tecnologia dimostra che non si può mai sapere che cosa diventerà un grande successo: alcune nuove idee sono dei fallimenti, e dobbiamo farcene una ragione. Come disse Thomas Watson, fondatore dell'IBM: «Se vuoi avere successo, raddoppia la percentuale di fallimenti». Se almeno ogni tanto non si sbaglia, significa che non si stanno assumendo i rischi necessari per essere un innovatore.

La ragione meno visibile ma anche più importante per investire nella ricerca e nell'innovazione è che per avere un forte impatto bisogna rimanere all'avanguardia. Non si può passare di colpo da gregario a leader, perché solo il leader è in grado di vedere che cosa lo aspetta dietro la curva. Anche gli imitatori di maggior successo alla fine devono diventare innovatori se vogliono espandere il proprio territorio e aumentare i risultati. Quelli che non riescono a compiere questo passaggio sono in genere soppiantati da altri imitatori. Per quanto rischioso possa essere innovare (uno dei miei proverbi favoriti è «Sono i pionieri a prendersi tutte le frecce»), evitare di farlo è ancora più pericoloso.

Il passaggio dall'imitazione all'innovazione si vede normalmente a ogni livello. La merce giapponese è stata per molti anni criticata dagli americani come imitazione scadente e a buon mercato dei prodotti statunitensi ed europei. Fino a trent'anni fa, «Made in Japan» era praticamente sinonimo di porcheria in qualunque cosa, dalle radio alle automobili. L'immissione sfrenata sul mercato di prodotti di importazione economici e imitazioni creò rapidamente un enorme cambiamento nell'industria dell'elettronica di consumo. Nel settore delle televisioni le nuove prestazioni e la tecnologia d'avanguardia si rivelarono meno importanti dei costi di produzione decrescenti che permisero di offrire prezzi più bassi ai consumatori. Molti produttori americani, incapaci di adattarsi in tempo, si trovarono fuori mercato o sgomberarono completamente il campo, lasciandolo alle aziende giapponesi. I giapponesi si trovarono allora nella condizione di produrre modelli con prestazioni più alte unite alle nuove caratteristiche richieste dai consumatori. Ma gli imitatori non ci impiegarono molto a somministrare alle aziende giapponesi la loro stessa medicina. La Corea del Sud e Taiwan entrarono subito sul mercato con prestazioni più basse, mentre le aziende giapponesi investirono più risorse nella ricerca e nello sviluppo. I giapponesi furono obbligati a diventare innovatori.

Il solo modo di sopravvivere è scalare la piramide. Non si può stare alla base perché li la concorrenza è troppo agguerrita e si troverà sempre qualcuno che arriva all'attacco con nuove proposte. Come dice il darvinismo per la natura, innovare significa praticamente sopravvivere, ma per sopravvivere dobbiamo continuare a innovarci.

Le innovazioni dell'evoluzione

È abbastanza facile considerare invenzioni come la lampadina o la televisione simboli del pensiero innovativo. L'impatto di questi congegni sulle generazioni che verranno non è facilmente misurabile. Le innovazioni d'impatto sono importanti in quanto creano un effetto a cascata di nuovi modi di pensare e vivere. Un aspetto essenziale dell'essere innovatori è la consapevolezza di questa ricaduta, della velocità con cui la cascata si muove e della sua meta.

Pochi di noi hanno bisogno di avere la stessa visione generale di un direttore d'azienda o di un primo ministro oppure di essere al corrente degli ultimi progressi nel nostro campo di attività, come succede per esempio ai medici. Ciò non significa che non ci sia utile stare al passo con le tendenze che hanno delle conseguenze sulla nostra vita: per esempio, come genitori dobbiamo aggiornarci sulle correnti e i nuovi sviluppi in campo educativo. Sovente cerchiamo di tirare avanti con il minor numero di informazioni possibile invece di cercarne di più. Quanto sappiamo degli ultimi sviluppi nelle aree che ci concernono, che interessano il nostro lavoro, le nostre famiglie? Più informazioni abbiamo, più saremo in grado di trovare modi nuovi e migliori per incrementare la nostra qualità di vita.

A tutti capita di avere un amico che ha sempre in tasca e in cucina le ultime novità, le più aggiornate tecnologie, puntualmente rimpiazzate dai modelli appena usciti. Qualsiasi cosa stiamo mangiando, lui ha appena letto un articolo su come sia stato provato che quel tale alimento è deleterio per la nostra salute, fino al prossimo mese, quando un altro studio dirà il contrario. Si tratta di personaggi comici che rappresentano la differenza a volte sottile tra essere un innovatore e limitarsi a seguire le mode del momento. Comperare i giocattoli appena lanciati sul mercato e bersi gli ultimi pettegolezzi di cui tutti parlano non è lo stesso che cercare di capirne il significato. In altre parole, le implicazioni di un'invenzione misurano più esattamente il suo valore che non la sua utilità.

Il vecchio slogan della Microsoft, «Un computer su ogni scrivania e in ogni casa», suona antiquato adesso che è davvero così. Non è passato molto tempo da quando molti leader tecnologici erano apertamente scettici riguardo al futuro del PC. Nel 1977 Ken Olsen, presidente della Digital Equipment Corporation (DEC), disse ai partecipanti del convegno della World Future Society che «non c'è nessuna ragione per cui un individuo debba avere un computer in casa». E questo fu detto lo stesso anno in cui Steve Jobs e Steve Wozniak lanciarono il personal computer Apple II che iniziò la rivoluzione dei PC. Chiaramente, il presidente della DEC non considerò i potenziali sviluppi della tecnologia in cui pure era un esperto, e non fu l'unico.

Adattamento e innovazione ci circondano, anche se sovente su scala minore. Consideriamo per esempio l'onnipresente iPod. Quando apparvero i primi lettori mp3 portatili, poche persone si chiesero che cosa significasse il fatto che una considerevole percentuale della popolazione portasse con sé dappertutto quel minuscolo aggeggio. Oltre a essere usato per ascoltare musica, fu impiegato anche per creare un nuovo tipo di distribuzione dell'informazione, il podcasting.

Comprendere gli effetti delle invenzioni

Come succede con l'evoluzione nel mondo della natura, gli effetti più profondi emergono con molta lentezza e in relazione alle innovazioni individuali. Per ampliare l'analogia, gli effetti a lungo termine rivelano l'evoluzione delle idee, mentre le invenzioni e i cambiamenti straordinari sono paragonabili alle mutazioni. Se attecchiscono e sopravvivono nella foresta, si vanno ad aggiungere una alla volta al grande cambiamento generale e conducono di conseguenza a trasformazioni future.

Le principali pietre miliari della diffusione dell'informazione sono buoni esempi di questo effetto. Ciascuna di esse costituisce un caposaldo nel progresso della società umana. L'invenzione dell'alfabeto e della parola scritta fece uscire l'uomo dall'età della pietra. Leggi scritte, inventari e contratti rivoluzionarono la vita politica e commerciale, e fu possibile creare basi di dati permanenti e oggettivi. Poi l'invenzione della stampa democratizzò la diffusione dell'informazione, rendendola molto più difficile da controllare. L'umanità passò alla moderna èra scientifica quando le notizie diventarono verificabili e universali grazie alla creazione di riferimenti comuni.

Internet fu il passo successivo nel cammino verso l'accesso all'informazione globale, straordinaria nell'offrire la disponibilità illimitata e immediata dell'intero sapere dell'umanità e una comunicazione istantanea da una parte all'altra della Terra. Il suo impatto sulla società è stato fortissimo, anche se non ha ancora raggiunto completamente quelle aree sottosviluppate in cui i suoi effetti avranno le maggiori conseguenze.

Sentiamo parlare di Internet in continuazione ed è talmente entrato a far parte della nostra vita di tutti i giorni che spesso non ci rendiamo conto di quanto l'abbia cambiata. I nostri figli non cresceranno nello stesso mondo in cui siamo cresciuti noi: la loro educazione sarà, o almeno dovrebbe essere, completamente diversa. Pensiamo a quale potenziale sia diventato per l'educazione primaria, per modelli di carriera non ortodossi, e che cosa significhi per un bambino di sei anni essere in grado di trovare in pochi secondi qualsiasi cosa su qualunque tema.

Certamente è meraviglioso, ma quali sono le conseguenze, positive e negative? Che cosa significa per lo sviluppo del pensiero critico dei nostri bambini? Per il loro desiderio di dedicare tempo a studiare seriamente un argomento? Il fatto di ricevere risposte immediate può atrofizzare i muscoli mentali, come succede con i quadricipiti e bicipiti che diventano flaccidi se rimaniamo tutto il giorno seduti alla scrivania? È possibile che qualcuno che vive in Bangladesh, a quindicimila chilometri di distanza,

possa fare il nostro lavoro? O, per essere ottimisti, si può stare seduti in casa e lavorare per aziende tedesche, brasiliane e indiane?

Essere solo al corrente di una tecnologia e usarla è molto diverso dal considerare le sue implicazioni e farle diventare parte delle proprie strategie di vita. Nei miei trent'anni di carriera negli scacchi ho sempre cercato di chiedermi come le innovazioni potessero avere conseguenze sul mio mondo, quello degli scacchi. In genere dovremmo avere queste percezioni guardando il telegiornale o chiacchierando con gli amici. A volte ci arrivano da direzioni del tutto inaspettate.

E un bambino ci porterà per mano

Nel 1985 avevo ventidue anni ed ero appena diventato campione del mondo di scacchi. Uno dei vantaggi di cui beneficiai fu la possibilità di ricevere uno dei primi PC che comparvero a Baku, la mia città. Per quello che ricordo non serviva a granché, ma mi affascinava lo stesso. Un giorno trovai nella posta un pacchetto inviatomi da uno straniero che si chiamava Frederic Friedel, appassionato di scacchi e scrittore di opere scientifiche che viveva ad Amburgo, in Germania. Mi aveva spedito un biglietto con parole di stima e un floppy disk con alcuni giochi per il computer, uno dei quali si chiamava Hopper.

A quel tempo i videogiochi non erano ancora un fenomeno come negli Stati Uniti e li scoprii con molto entusiasmo. Ammetto di aver passato molto tempo nelle settimane successive esercitandomi con Hopper e stabilendo punteggi sempre più alti.

Pochi mesi dopo mi recai ad Amburgo per un evento di scacchi e andai a trovare il signor Friedel nella sua casa in periferia. Conobbi sua moglie e i suoi due bambini, Martin, di dieci anni, e Tommy, di tre: mi fecero sentire quasi a casa e Frederic era ansioso di mostrarmi le ultime novità sul suo computer. Durante la conversazione ebbi l'occasione di informarlo che ormai padroneggiavo completamente uno dei giochi che mi aveva inviato.

«Sai, sono il miglior giocatore di Hopper a Baku» dissi, tacendo il fatto della totale assenza di concorrenti.

«Qual è il tuo punteggio?» mi chiese.

«Sedicimila» risposi, un po' sorpreso dal fatto che quel numero straordinario non producesse nemmeno un'alzata di sopracciglio.

«Buono», disse Frederic «ma nella nostra famiglia non è un punteggio così alto.»

«Perché? Tu lo hai superato?» chiesi.

«No, non io.»

«Ah, ok, deve essere Martin l'asso del videogioco.»

«No, non Martin.»

Rimasi senza fiato quando compresi che il sorriso sul viso di Frederic significava che il campione di casa era il piccolo di tre anni. Ero sbalordito. «Non dirmi che è Tommy!» I miei timori furono confermati quando Frederic portò il suo bambino al computer e lo sistemò vicino a noi mentre il gioco si caricava. Dato che ero l'ospite, mi lasciarono iniziare e, per l'occasione, mi produssi con il mio record personale di 19.000 punti. Ma il mio successo durò poco, fino a quando fu il turno di Tommy. Le

sue piccole dita si vedevano appena ma il punteggio arrivò in fretta a 20.000, poi a 30.000. Compresi che avrei dovuto ammettere la sconfitta prima dell'ora di cena: la mia causa era chiaramente persa.

Perdere a Hopper contro un bambino fu meno doloroso per il mio ego di qualunque sconfitta con Anatolij Karpov, ma mi diede ugualmente di che pensare. Come avrebbe potuto competere il mio paese con una generazione di piccoli fenomeni del computer cresciuti in Occidente? Ero uno dei pochi a possedere un computer in una città russa e venivo sconfitto in questo modo da un bambinetto tedesco. E quali potevano essere le implicazioni per gli scacchi? E se avessimo potuto archiviare e studiare le partite di scacchi nello stesso modo in cui usavamo i nostri PC per scrivere lettere e immagazzinare archivi? Sarebbe stata un'arma formidabile, che avrei dovuto assolutamente avere prima degli altri.

Ma la prima occasione che ebbi per mettere a frutto quello che avevo imparato da quella lezione non fu legata agli scacchi. Quando firmai un contratto di sponsorizzazione con la produttrice di computer Atari, scelsi come pagamento più di cento delle loro macchine, per regalarle a un club giovanile di scacchi a Mosca, il primo di questo genere in Unione Sovietica. Non potevamo rimanere all'età della pietra mentre Tommy e i suoi compatrioti si impadronivano del mondo con le loro manine.

Avevo anche avuto la possibilità di parlare con Frederic di un altro tema: come un computer per uso domestico potesse trasformarsi in uno strumento per gli scacchi. La nostra chiacchierata portò alla creazione della prima versione di ChessBase, che ora è il software di scacchi professionale per eccellenza grazie all'azienda dello stesso nome di cui Frederic fu cofondatore ad Amburgo. ChessBase è il risultato di una accattivante innovazione e dell'attenzione alle tendenze e possibilità del momento (e anche se Martin e Tommy non hanno conquistato il mondo, sono entrambi designer di computer e programmatori professionisti di successo).

Computer che sanno giocare come noi

Anche se seppi intuire l'importanza che avrebbe avuto negli scacchi uno strumento per la raccolta dei dati, non colsi però il potenziale di un altro suo aspetto. Quando mi guardo indietro mi chiedo comunque come avrei potuto prevedere l'impatto che i «motori da gioco» – come si chiamano i programmi – avrebbero avuto sul gioco stesso. Le scacchiere elettroniche e i programmi degli anni Ottanta erano inadeguati e ridicoli. Capivamo vagamente che sarebbero diventati sempre più forti, arrivando a battere perfino il campione del mondo, ma fummo in pochi a intuire che cosa ciò avrebbe significato per lo sport in senso lato.

Chiunque avesse assistito a quanto successe nel 1985 ad Amburgo mi perdonerebbe per aver sottovalutato il potenziale di queste macchine. Infatti giocavo contemporaneamente contro trentadue diversi computer, in quella che chiamiamo un'esibizione simultanea. Per più di cinque ore passai da uno all'altro, facendo le mie mosse. I quattro produttori più importanti avevano mandato i loro migliori modelli, compresi otto della Saitek che avevano il mio nome. La qualità dei computer da

scacchi di allora la si può desumere dal fatto che nessuno si sorprese quando vinsi con un perfetto 32-0, anche se per me fu un momento imbarazzante.

Mi resi conto di essere stato messo in difficoltà solo in una partita, e per giunta contro il modello «Kasparov». Se quella macchina avesse ottenuto la vittoria o anche un pareggio, la gente avrebbe subito detto che avevo perso volontariamente per fare pubblicità all'azienda, quindi dovetti raddoppiare i miei sforzi. Alla fine trovai un modo per ingannarlo con un sacrificio che avrei dovuto rifiutare. Ah, i bei vecchi tempi in cui si giocava con il computer...

Oggi con cinquanta dollari si può comperare un programma ChessBase come Fritz o Junior, in grado di sbaragliare la maggior parte dei Grandi Maestri. Nel 2003 giocai con molto impegno contro le nuove versioni di questi programmi che funzionano su server multiprocessori, potenti ma reperibili sul mercato (e giocano naturalmente solo una partita per volta) e in entrambi i casi terminammo alla pari. Che ciò fosse inevitabile fu previsto da molti osservatori e programmatori decine di anni fa, ma nessuno comprese quale significato avrebbe avuto disporre di un super GM nel proprio laptop, specialmente per i giocatori di professione.

Ci furono previsioni di scenari apocalittici in cui la gente avrebbe perso interesse per gli scacchi con l'avvento delle macchine. Altri sostenevano che il gioco sarebbe stato già deciso, cioè fin dall'inizio sarebbe stata mostrata dai computer una conclusione matematica per vincere. Nessuna di queste cupe predizioni si è avverata, e non succederà mai. Ma ci sono state molte conseguenze involontarie, positive e negative, nella proliferazione rapida di potenti software di scacchi.

I ragazzi amano i computer e ne sono attratti, quindi non c'è da sorprendersi che lo stesso valga per la combinazione di scacchi e computer. Con l'introduzione di programmi straordinariamente potenti è diventato possibile per un ragazzino avere in casa un avversario di altissimo livello evitando di dover ricorrere a un allenatore professionista. I paesi con una tradizione di scacchi modesta e pochi allenatori disponibili possono produrre in tal modo dei veri e propri prodigi, e in effetti è ciò che succede.

L'uso diffuso dell'analisi con il computer ha spinto il gioco stesso in nuove direzioni. La macchina non si preoccupa dello stile o dei modelli o di centinaia di anni di teorie consolidate. Conteggia il materiale, analizza alcuni miliardi di posizioni e rifà i conti. È completamente libera da pregiudizi e dottrine e ciò ha contribuito allo sviluppo di giocatori che sono quasi liberi da dogmi come le macchine con cui si allenano. Il motto del gioco moderno è diventato «Fammi vedere». Ormai una mossa non è più buona o cattiva perché sembra in un certo modo o perché non è mai stata fatta cosi prima. È semplicemente buona se funziona e cattiva se non funziona. Anche se abbiamo ancora bisogno di una buona dose di intuizione e logica per giocare bene, noi esseri umani stiamo giocando sempre più come computer.

Le idee rispecchiano la società

Questa è solo la fase più recente nello sviluppo di un gioco antico che ha percorso un grande arco evolutivo attraverso i secoli. La trascrizione delle regole della

moderna versione europea degli scacchi (per evitare la confusione con Shogi e Xiangqi, spesso riferiti rispettivamente agli scacchi giapponesi e cinesi) è probabilmente più antica di qualunque altro gioco popolare. Con un po' di immaginazione possiamo mettere in parallelo il suo sviluppo e quello della conoscenza dell'umanità.

Non dovrebbe essere particolarmente sorprendente che il primo gioco intellettuale dell'Occidente abbia rispecchiato la società in molti modi. Se ne sono individuati paralleli nelle belle arti, in musica e in letteratura. I primi maestri del gioco venivano dal cuore del Rinascimento, dall'Italia e dalla Spagna. L'autore del più antico libro esistente di scacchi pratici, Lucena, era studente all'università di Salamanca quando pubblicò il suo volume nel 1497. In esso, documentò il passaggio dalle forme antiche del gioco alle regole moderne, che sono cambiate poco negli ultimi cinquecento anni.

Il primo Grande Maestro, il francese François-André Danican Philidor, che cercò di creare una teoria del gioco di posizione, visse nell'epoca dell'Illuminismo e del Razionalismo. Possiamo addirittura sostenere che la memorabile frase «I pedoni sono l'anima del gioco» abbia anticipato in maniera inquietante la Rivoluzione francese.

Nella prima metà del XIX secolo, gli scacchi rispecchiarono la realtà geopolitica e furono l'arena di continue battaglie per la supremazia tra Francia e Gran Bretagna. Verso la metà del secolo emerse Adolf Anderssen, leggendario giocatore d'attacco tedesco. Il suo temerario e spettacolare stile sacrificale fu l'esempio del trionfo della mente sulla materia. Come abbiamo visto, fu superato solo, e per breve tempo, dalla meteora americana Paul Morphy. In soli due anni (1857-58), Morphy spuntò dal nulla con un energico insieme di pragmatismo, aggressività e calcolo accurato, personificando le caratteristiche della sua nazione mentre diventava, senza il minimo sforzo, il primo campione del mondo americano.

La prima finale ufficiale di un campionato del mondo ebbe luogo nel 1886 negli Stati Uniti. Questa notizia sovente sorprende gli americani che, in genere, non considerano gli scacchi uno sport serio. Il primo campionato mondiale si svolse proprio negli Stati Uniti ed esercitò un forte richiamo grazie alle sponsorizzazioni e alla copertura dei mezzi di comunicazione nazionali. Le scommesse sui giocatori erano di duemila favolosi dollari ciascuna, una somma duecento volte superiore ai salari medi settimanali dell'epoca. Quel primo leggendario campionato viaggiò da New York a Saint Louis a New Orleans, la città natale del grande Morphy, che era appena deceduto. I partecipanti erano gli esponenti più eminenti della nuova e della vecchia scuola di gioco. Johann Zukertort rappresentava l'epoca romantica del gioco d'attacco, mentre Wilhelm Steinitz era il primo maestro di posizione moderno.

La vittoria decisiva di Steinitz stabilì un modello per i giocatori futuri e seppellì l'epoca romantica del gioco. Il primo campione del mondo continuò a codificare le sue nuove teorie del dogma di posizione, anche se bisogna dire che in certi casi vi si attenne troppo rigorosamente.

Il movimento scacchistico successivo nacque dopo la prima guerra mondiale e fu la scuola ipermoderna. Iconoclasti come Aaron Nimzowitsch e Richard Réti sfidarono i tradizionali concetti di gioco classico stabiliti dai loro predecessori. La successiva pietra miliare vivente fu Mikhail Botvinnik, leader del freddo approccio scientifico russo. Nel 1972 Bobby Fischer fu, come Morphy, una breve e potente

esplosione di individualismo americano che scosse il mondo e spinse gli scacchi a un nuovo livello.

L'attuale èra scacchistica, che chiamiamo moderna o dinamica o computerizzata, rappresenta pienamente il successo dell'annientamento delle «grandi menzogne» e dei miti del XX secolo. I rigorosi dogmi ideologici sono ormai alle nostre spalle come anche molte delle antiquate dottrine della scacchiera. Le mode continuano ad andare e venire, ma ora l'unica regola reale è l'assenza di regole. Se guardiamo nel mondo di oggi lo stato dinamico di ciò che ci circonda, dalla tecnologia dell'informazione ai trasporti e al modo di combattere, chi potrebbe negare che gli scacchi imitano la vita?

È peggio aver paura di cambiare che cambiare troppo in fretta

Ci sono pochi aspetti negativi nell'essere un innovatore, malgrado l'enfasi che viene data a occasionali insuccessi. In certi casi essere un po' troppo lontani dal culmine della curva o dai vertici del mercato può rivolgersi contro l'innovatore, ma anche queste esperienze hanno in genere abbondanti effetti positivi, anche se non sempre per la persona o la società che sono posizionati male. Possono, per esempio, gettare il seme di un nuovo modo di pensare e, come molti errori, servono almeno a mostrare che cosa non funziona, il che è spesso più utile che mostrare ciò che funziona. Mia madre mi ha sempre ripetuto: «Anche un risultato negativo è un risultato». Essendo ingegnere, ha un approccio agli imprevisti molto più ottimista e pratico di uno sportivo.

Lo scienziato John Carew Eccles dedicò molto tempo, agli inizi della sua carriera, a dimostrare che le reazioni sinaptiche nel cervello erano elettriche e non chimiche e che la mente era in qualche modo separata dal cervello. Insomma, aveva torto. Ma le sue argomentazioni e i suoi esperimenti condussero a molte scoperte importanti che derivarono dal suo sbaglio; il suo ultimo lavoro sul sistema nervoso gli fece vincere il premio Nobel. Thomas Edison riassunse bene quei risultati quando disse: «Non ho sbagliato, ho solo trovato diecimila modi che non funzionano».

Naturalmente il mondo dell'alta tecnologia è pieno di prime realizzazioni inferiori rispetto al potenziale delle idee che le sostengono. Dopo la seconda guerra mondiale, la società Northrop disegnò un aereo del tipo «ala volante» per l'esercito statunitense che, a detta di tutti, era più efficiente di quelli della concorrenza. Ma aveva un'apparenza troppo strana e caratteristiche troppo innovative per godere della fiducia di chi doveva decidere. Alcuni lo definirono «più all'avanguardia di quello che avrebbe dovuto essere», un'affermazione strana per il mondo della tecnologia, ma puntuale se la scomponiamo in realistiche considerazioni di mercato. Dopo alcuni contrattempi iniziali, l'intero concetto progettuale fu abbandonato fino agli anni Ottanta, quando trionfò ritornando come bombardiere invisibile B-2.

Certe cose possono essere però «troppo nuove» anche per l'acquirente medio. Il mercato di consumo ha sovente rifiutato di adottare un nuovo prodotto per poi comperarlo in massa dieci anni dopo. La differenza tra un disastro e una rivoluzione del mercato può essere determinata da piccoli cambiamenti in un prodotto e nella cultura.

Alcuni degli esperti informatici con cui ho lavorato alla fondazione del Computer Club di Mosca, nel 1986, erano impegnati nello sviluppo di un programma di riconoscimento di scrittura che alla fine fu venduto alla Apple, che lo usò per creare uno dei primi PDA, il MessagePad, poi chiamato Newton. L'Apple Newton sarebbe sembrato familiare a tutti, oggi che siamo circondati da Palm Pilots, BlackBerries e decine di imitatori. Il Newton venne commercializzato dal 1993 al 1999, ma non fu mai un grande successo. Era troppo caro e anche un po' troppo grande per essere portato in tasca, il che rappresentava un limite fatale per un dispositivo portatile.

Il primo Palm Pilot ebbe successo sul mercato mentre il Newton ne stava uscendo. Era un po' meno caro, un po' più piccolo e con un migliore riconoscimento di scrittura, e fu un successo immediato. (Si dice che uno dei suoi creatori, Jeff Hawkins, andasse in giro portandosi in tasca un blocchetto di legno delle dimensioni del Pilot per sperimentarne la praticità.) In quel caso l'imitatore ebbe un grande successo e l'innovatore un parziale fallimento. Ma il mercato stesso, i consumatori, l'industria tecnologica, tutti si mossero di fronte al «fallimento» della Apple. Come Eccles, arrivarono a ciò che funzionava osservando prima ciò che non funzionava.

L'evoluzione non si preoccupa di dare credito dove il credito è dovuto e nemmeno delle violazioni dei brevetti o del mercato, ma della sopravvivenza delle idee migliori comunque. Le innovazioni «invisibili» stile Northrop furono poi adattate a molti altri progetti, di modo che i migliori elementi del Newton si ripresentarono in altri prodotti. Le buone idee in genere sopravvivono sempre, anche al di là dei loro ospiti originari.

Essere troppo avanti sul piano strategico può avere un alto prezzo, specialmente se le idee in questione non hanno successo o provocano una forte reazione negativa. Può rivelarsi catastrofico evitare di apportare innovazioni, di sostenere cambi evolutivi, indipendentemente dal fatto che ciò sia dovuto alle condizioni o a una totale mancanza di coraggio.

Il conte Mikhail Speranskij fu il Primo ministro idealista e riformatore dello zar di Russia Alessandro I, all'inizio del XIX secolo. Promosse la creazione di un nuovo e complesso sistema istituzionale con elezioni regionali e rappresentanze democratiche a livello locale e statale. Malgrado la sua grande influenza, in quell'epoca non vi furono conseguenze tangibili delle sue splendide idee. Speranskij finì presto in Siberia, dopo aver perso la sua battaglia contro gli interessi predominanti del suo tempo.

La Russia continuò a lavorare in un sistema feudale fino a quando nel 1861 esplosero le riforme dello zar Alessandro II, che comprendevano l'affrancamento dei servi, in seguito alla devastante sconfitta della Russia nella guerra di Crimea. Lasciare la pentola scoperta portò alla conquista di grandi libertà che lo zar era disposto ad accettare, ma ai primi segnali di un movimento rivoluzionario reagì con mano pesante, esponendosi così a vari attentati. Nel 1881, un gruppo terrorista riuscì infine a uccidere Alessandro II proprio nel giorno in cui aveva firmato un documento in cui dichiarava la sua intenzione di perfezionare la riforma costituzionale, che per questo non venne poi messa in atto. A partire da quel momento critico, l'ovvio bisogno di riforme radicali in Russia fu sempre superato dai timori degli zar di non essere in grado di controllarne le conseguenze. Questa istintiva mancanza di fiducia

nel cambiamento portò in modo più o meno diretto alla presa del potere da parte della rivoluzione bolscevica nel 1917.

Anche gli Stati Uniti soffrirono profondamente per non essere stati in grado di sviluppare riforme evolutive nella fase iniziale della loro storia. La discussione sull'opportunità di abolire o meno la schiavitù si ripresentò più volte nelle primissime fasi della repubblica, e ogni volta il compito di prendere una decisione venne lasciato alle successive generazioni. Thomas Jefferson, anch'egli famoso per possedere schiavi, enfatizzò molto la propria avversione per questo istituto, ma arrivò alla conclusione che si trattasse di un problema insolubile. Avvicinandosi alla morte era ormai talmente rassegnato da scrivere in una lettera del 1817: «Ma lo lascio, tuttavia, al tempo». Per quanto i Padri fondatori fossero grandi pensatori, non riuscivano a trovare il coraggio di rischiare la lacerazione della nascente unione sul tema della schiavitù. Il dibattito fu rimandato fino a quando entrò in collisione in modo dirompente con il tema ugualmente scottante dei diritti degli Stati. I due problemi non erano stati trattati dai Padri fondatori, ma rimandare il confronto sfociò alla fine nella devastazione della Guerra civile.

Questa serie di aneddoti vorrebbe essere, più che una lista della spesa di esempi, l'illustrazione della nostra capacità di trovare paralleli utili analizzando gli eventi, indipendentemente dal fatto che vengano dai libri di storia, dalle prime pagine dei giornali o dalla nostra vita. Sono fili comuni che ci possono servire per sviluppare modelli utili da applicare al nostro processo decisionale.

Il coraggio di lasciar perdere

Il primo passo per diventare un innovatore e continuare a esserlo è avere la consapevolezza dei cambiamenti e dei progressi che si verificano intorno a noi. Valutarli in una specifica area conduce sovente al miglioramento in un campo che non ha con essa alcuna relazione. Le tendenze e le idee si muovono in branco e non è una coincidenza: una volta che si è raggiunta una massa critica di conoscenze, in tutto il mondo iniziano ad apparire idee e innovazioni dello stesso genere. Dobbiamo tenere d'occhio le tendenze se vogliamo trarne dei vantaggi e crearne noi stessi altre.

Liberarsi dal modo di pensare dogmatico è molto più facile a dirsi che a farsi. L'originalità richiede una grande quantità di lavoro e audacia. Come scrisse il grande psicoanalista tedesco-americano Erich Fromm, «La creatività richiede il coraggio di lasciar perdere le certezze». Noi coccoliamo il nostro sapere, ci adagiamo in esso e ne siamo fieri. Per portarlo a diventare un pensiero originale e un aiuto nella soluzione dei problemi dobbiamo lasciare un po' la presa, solo quel minimo sufficiente a consentirci una nuova angolazione, una prospettiva rinnovata. E per quanto concentrati nella nostra ricerca della creatività, non dovremmo mai dimenticare l'importanza di valutare correttamente quello che abbiamo prima di avviarci verso ciò che è nuovo.

Una volta che ne abbiamo profondamente assorbito la conoscenza, possiamo staccarcene senza paura, allontanandoci di un passo per osservare il quadro d'insieme. Da lì siamo in grado di scorgere nuovi percorsi e creare nuovi

collegamenti: ci appaiono nuove connessioni, vecchie informazioni assumono un’aria nuova e l’innovazione diventa la norma invece che l’eccezione.

Sir Winston Churchill (1874-1965)

Il grande statista, scrittore e leader in tempo di guerra, non ha bisogno di presentazioni. Lo includo tra i miei personaggi solo per dimostrare l'importanza speciale che ha per me e quanto io sia consapevole della sua grandezza: anche un adulto può avere degli eroi.

Churchill era guardato con molto sospetto in Unione Sovietica. Appariva nei filmati sulla guerra, ma con un'immagine ambigua, che pur non potendone sottacere gli aspetti positivi, lo criticava per il suo feroce anticomunismo. Il discorso che aveva pronunciato a Fulton era noto a ogni russo, molto più della sua leadership nella seconda guerra mondiale. Nel 1946, mentre era ospite del presidente Truman nello Stato natale di questi, il Missouri, Churchill mise in guardia il mondo sulla ormai prossima «cortina di ferro».

Naturalmente secondo l'Unione Sovietica la storia della seconda guerra mondiale fu molto diversa: i nostri libri di storia raccontavano che gli Alleati, combattendo su quello che chiamavamo il secondo fronte, ci diedero un aiuto limitato perché volevano che i nazisti e i russi si eliminassero a vicenda. Ogni elemento era presentato in modo da dimostrare che a vincere la guerra era stata la Russia da sola. Ma grazie ai racconti che me ne fecero mio zio e mio nonno, imparai presto la grande differenza tra la propaganda ufficiale e la realtà.

All'inizio degli anni Novanta cominciai a leggere di più in inglese e fui in grado di accedere alle più eloquenti citazioni di Churchill. Ciò mi portò a scoprire i suoi libri di storia e da lì nacque la mia profonda ammirazione nei suoi confronti.

L'elemento che mi sbalordì più di tutti fu la sua capacità di sostenere la pressione della pubblica opinione e di trasmettere grandi idee. Nella sua carriera spiccano in particolare tre momenti secondo me indicativi di come avesse ragione sui temi che lo interessavano più da vicino. Il primo è il suo grido d'allarme riguardo al pericolo del bolscevismo e il richiamo a «soffocare questo bambino nella culla prima che ne esca a quattro gambe» (una frase citata sovente nei libri sovietici come dimostrazione dei pregiudizi di Churchill contro l'URSS). Il secondo fu la sua netta presa di posizione contro Hitler e il nazismo, che lo avrebbe addirittura portato a fare causa comune con Stalin. Poi ci fu il discorso di Fulton, in cui denunciò la minaccia che l'Unione Sovietica costituiva per l'Europa dopo la seconda guerra mondiale: «Ho sentito che era mio dovere attirare la vostra attenzione sull'ombra che, sia a ovest che a est, sta calando sul mondo».

Nel primo caso fu ignorato e ne stiamo ancora pagando le conseguenze. Nel secondo venne ascoltato, ma non in tempo per salvare il mondo dal cataclisma della seconda guerra mondiale. Nel terzo fu ascoltato, e in tempo per influenzare Truman ad agire in modo più decisivo per contenere la minaccia sovietica e salvare da essa l'Europa occidentale, la Corea del Sud e Taiwan.

Churchill entrò nella mia vita nel momento giusto. Il collasso dell'Unione Sovietica aveva reso obsolete le vecchie battaglie ed ero alla ricerca di nuove idee. Da lui trassi ispirazione per cercare un ruolo attivo in un mondo in cui i politici sembrano incapaci persino di sopportare la pressione dei sondaggi di opinione.

Le fasi del gioco

Prima del finale, gli dèi hanno inserito il mediogioco.

SIEGBERT TARRASCH

La prima riga del famoso discorso di Abraham Lincoln del 1858, «La casa divisa», è una raffinata osservazione sulla necessità di fondare i progetti sugli obiettivi da raggiungere. «Se possiamo sapere prima dove stiamo andando e a cosa aspiriamo, allora possiamo giudicare meglio cosa fare e come farlo.» Lincoln avrebbe potuto aggiungere che non è sufficiente sapere dove stiamo andando, ma anche dove siamo. Per programmare e innovare sono richieste solide basi nel presente: è l'unica maniera per sapere «a cosa aspiriamo». Dobbiamo sviluppare la nostra sensibilità per capire in quale direzione si muovono le cose e volgono le tendenze.

Nel corso dei secoli sono nate innumerevoli teorie per rendere più semplice l'apprendimento del gioco degli scacchi. Una delle più durevoli fu la divisione del gioco in tre parti, o fasi: l'apertura, il mediogioco, il finale. Non esiste una regola universale che dica esattamente quando finisce una e inizia un'altra, ma è indiscutibile che ogni fase ha le sue caratteristiche peculiari e pone problemi che dipendono da diversi modi di pensare.

Sapere il perché di ogni nostra mossa

L'apertura è la fase del gioco in cui vengono tracciate le linee di combattimento. I pedoni costituiscono i contorni della struttura, i pezzi escono dalla retroguardia e assumono posizioni d'attacco o difensive.

Convenzionalmente questa fase termina quando il Re si è arroccato lontano dal centro per salvarsi e i pezzi hanno abbandonato le loro case di partenza. Si tratta di un'utile definizione da manuale, sebbene abbia notevoli difetti nell'èra attuale degli scacchi. L'apertura è molto più di una semplice mobilitazione di forze: determina quale sarà il tipo di battaglia ed è la prima e migliore opportunità di incanalare il gioco verso situazioni in cui si possa disporre di maggiori risorse rispetto al proprio avversario. L'apertura è la fase più difficile e delicata del gioco, soprattutto ai più alti livelli di competizione.

È necessario distinguere tra la fase generale del gioco chiamata «apertura» e «le aperture». Usiamo il termine «apertura» per descrivere le centinaia di sequenze di mosse specifiche che possono dare inizio a un gioco. In genere hanno dei nomi propri, come le varianti Zajtsev o Dragone già citate, che possono derivare da giocatori che hanno dato origine alla variante, dalla città o dal paese in cui fu giocato

l'incontro in questione, o da una prosaica (o poetica) descrizione della posizione (la variante Dragone sembra aver preso il nome dal fatto che l'allineamento dei pedoni assomiglia all'omonima costellazione del Drago). I nomi delle aperture costituiscono una parte rilevante del prezioso gergo del giocatore di scacchi e ci permettono di discutere tra noi di tutto, dal Dragone siciliano alla formazione Maroczy, dall'attacco Marshall alla difesa indiana di Re.

I giocatori dedicano ore a studiare e memorizzare le caratteristiche delle loro aperture preferite, anche quando si tratta di dilettanti di un club amatoriale. La maldestra teoria che li guida è che non sia necessario dover riflettere sulle proprie mosse se si conoscono con esattezza quelle scelte da un Grande Maestro quando si trovò nella stessa posizione nel 1962. In pratica è possibile replicare il gioco di giocatori più forti per quanto tempo si vuole, e se si riescono a ricordare più elementi rispetto al proprio avversario, alla fine lui andrà fuori strada e sbaglierà.

Questa è la teoria, ma raramente viene seguita. Molto prima di diventare un Maestro, un giocatore capisce che la memorizzazione meccanica, per quanto prodigiosa, è completamente diversa dalla comprensione. Finirà di percorrere quel filo della memoria e si troverà da solo in una posizione che in realtà non comprende. Senza sapere *perché* sono state fatte le mosse che lo hanno portato fin lì, non saprà come continuare quando il gioco inevitabilmente si sarà lasciato alle spalle i ricordi.

Nel giugno del 2005, a New York, insegnai in una sessione speciale di allenamento dei giovani talenti degli Stati Uniti. Avevo chiesto che ognuno di loro portasse due delle sue partite recenti, una vittoria e una sconfitta, in modo che potessimo farne una revisione. Un dodicenne molto dotato accelerò le mosse d'apertura della sua sconfitta per la fretta di arrivare al punto in cui pensava di avere sbagliato. Lo fermai e gli chiesi perché avesse giocato una certa mossa di pedone nella variante rapida di apertura e la sua risposta non mi sorprese: «È come ha giocato Vallejo!». Ovviamente sapevo anch'io che il Grande Maestro spagnolo Paco Vallejo Pons aveva mosso in questo modo in una recente partita, ma quel ragazzino si preparava già ad avere seri problemi se non aveva capito la ragione che aveva determinato la mossa.

La sua risposta mi fece ricordare le mie sessioni con Mikhail Botvinnik trent'anni prima. Più di una volta ero stato rimproverato per aver commesso quello stesso errore. Il Grande Maestro insisteva sul fatto che dovevamo saper riconoscere quello che c'era di razionale dietro ogni mossa. Gli alunni di Botvinnik imparavano a diventare dei grandi scettici, persino riguardo alle mosse dei migliori giocatori. Il più delle volte alla fine scoprivamo che dietro ogni mossa dei Grandi Maestri c'erano di solito idee meravigliose ma anche che, in alcuni casi, un ritocco non guastava.

Per i giocatori che si affidano esclusivamente alla memorizzazione, l'apertura termina quando la loro memoria si stacca dalle mosse e devono iniziare a pensare con la propria mente. Questo può succedere alla quinta o alla trentesima mossa, ma in ogni caso è un metodo che inibisce lo sviluppo personale di un giocatore. Solo quando si gioca a livello mondiale conviene appoggiarsi alla memorizzazione, in quanto si conoscono ormai tutti i perché di ogni mossa. Per lo sviluppo delle posizioni è molto più importante pensare da soli fin dall'inizio.

Lo scopo dell'apertura non è solo quello di farci tuffare nel gioco, ma anche di permetterci di decidere lo scenario per il mediogioco che vogliamo. Può anche voler

dire prepararsi per il tipo di gioco che il nostro rivale non vuole: in questo caso sono necessari preparazione, studio e ricerche su di lui. Quali aperture giocherà il mio avversario di domani? Che cosa è successo le ultime volte che abbiamo giocato uno contro l'altro? Posso trovare in una di queste aperture una nuova idea che mi possa dare subito un vantaggio? Quali tipi di posizioni non gli piacciono? Quale apertura ci può portare a quelle posizioni? Le decisioni devono essere prese in modo da limitare il campo di ricerca prima che inizi lo studio serio, perché non possiamo prepararci a tutto contemporaneamente, ma dobbiamo darci delle priorità.

La creatività nella fase d'apertura è oggi più facilmente raggiungibile nella comodità della propria casa che davanti alla scacchiera. Le basi di dati dei computer contengono quasi ogni partita professionistica che sia mai stata giocata comprese quelle di ieri, grazie a Internet. In un secondo possiamo richiamare alla mente l'intera carriera del nostro avversario e cercare tendenze, debolezze e falle del suo repertorio di aperture. E poi ci sediamo alla scacchiera di fronte a qualcuno che ha fatto esattamente la stessa cosa riguardo a noi.

Quando un giocatore diventa un Grande Maestro, quasi tutto il tempo di allenamento è dedicato a lavorare sulla prima fase. Le aperture sono l'unica fase in cui c'è la possibilità di mosse uniche, dove è possibile escogitare qualcosa che mai nessun altro ha pensato. Sebbene la scelta si restringa ogni anno di più, rimane una grande porzione di territorio inesplorato. Possiamo metterci alla ricerca di trabocchetti e nuove idee senza che nessuno sappia che cosa stiamo facendo, per poi ritornare dalle nostre esplorazioni pronti a sfoderarli con gli avversari. Questa è la ragione per cui la preparazione all'apertura richiede creatività e dedizione, anche se in quel momento in realtà non si sta giocando.

È proprio quello che succede a un inventore che, nel suo laboratorio, lavori a nuovi dispositivi e marchingegni. Nel XIX secolo ci fu una lunga schiera di inventori dilettanti, razza ormai in via d'estinzione. Quando è stata l'ultima volta che abbiamo investito un bel po' di tempo in una ricerca costruttiva su noi stessi, legata al lavoro o ad altro? Spesso si raggiunge il culmine della propria capacità immaginativa quando si è lontani dall'ufficio o dalla scacchiera.

Con precedenti e preparazione di questo tipo, diventa più difficile riuscire a sorprendere l'avversario ma, quando ciò avviene, il risultato è di maggiore effetto. Una volta stabilite le linee fondamentali, noi (e il nostro computer) ci mettiamo al lavoro per trovare nuove idee con le quali mettere in difficoltà i nostri avversari.

Potenziare il prodotto

Non c'è bisogno di molta immaginazione per capire il valore universale della preparazione. Per scoprire i dati che ci interessano è sufficiente una breve ricerca mentre richiede molto più sforzo capirli e cercare di migliorarli.

È impressionante il lavoro richiesto per gettare le fondamenta di un nuovo prodotto in fase di sviluppo. Prima di tutto viene la ricerca che dirige lo sviluppo stesso del prodotto. Qual è la nicchia di mercato da riempire? La nostra concorrenza ha qualche falla nella sua linea di prodotti, oppure ce l'abbiamo noi? Che cosa vogliono i

consumatori? Quali miglioramenti vorrebbero nei prodotti già in commercio? Le indagini di mercato nel mondo reale sono ormai considerate essenziali in ogni area di consumo, dagli alimenti ai film. Se il finale di una pellicola di Hollywood non risponde bene al test del pubblico viene sostituito da un altro che invece piace.

Le fondamenta e il campo di battaglia sono essenziali in ogni impresa in quanto ci permettono di giocare sui nostri punti di forza e sulle debolezze del nostro avversario. Una delle tattiche di Napoleone consisteva nel distogliere i suoi nemici dalle posizioni prima che iniziasse la battaglia, perché se erano in movimento («fuori dalle loro buche») erano anche più propensi a farsi prendere dal panico.

L'arte è nata dal conflitto creativo

E così arriviamo al mediogioco, dove sono impegnati gli eserciti. I pezzi sono stati sviluppati, i Re sono al sicuro (o non lo sono, e quindi la situazione è più eccitante) e le linee di battaglia sono state tracciate. È tempo che le forze si scontrino e che il sangue scorra. È il momento della creatività, della fantasia e dell'energia. All'inizio del gioco i pezzi erano inerti. L'apertura carica la molla e mette i pezzi nelle posizioni adatte per sprigionare le loro energie. Il mediogioco è la fase dell'esplosione.

È raro che alla fine dell'apertura un giocatore sia esattamente dove si riprometteva di essere e quasi impossibile che entrambi i giocatori siano soddisfatti. I piani di uno subiscono sempre l'opposizione e le intromissioni dell'altro, e viceversa. Ciò significa che sono continuamente necessarie nuove valutazioni e un costante aggiornamento dei rapporti dal fronte. Anche se in un'altra partita ci siamo trovati in quella esatta posizione, è fondamentale esaminarla di nuovo, soprattutto se il nostro avversario è al corrente del fatto che in precedenza ci siamo già trovati lì e può averci preparato qualche brutta sorpresa. Osserviamo il paesaggio, esaminiamo gli squilibri e formuliamo una strategia.

La nostra analisi MTQ è simile a quelle che il mondo imprenditoriale chiama le analisi SWOT (*strenght, weaknesses, opportunities, threats*: «forza, punti deboli, vantaggi, minacce»). Prima di decidere la nostra strategia, dobbiamo valutare in profondità le due posizioni ed essere anche consapevoli di qualunque improvvisa necessità di azione immediata. Possiamo creare una minaccia che obblighi il nostro avversario a stare sulla difensiva e a uscire dai suoi piani di gioco? Dobbiamo bloccare temporaneamente un interesse strategico elevato e rispondere invece al pericolo immediato?

Se non ci sono immediate necessità tattiche possiamo continuare a sviluppare la nostra strategia e gli immediati obiettivi che ne fanno parte. Naturalmente il processo è iniziato nell'apertura: ricordiamoci che le fasi del gioco non hanno confini delimitati, ma linee guida generali che diventano meno utili con l'aumento del nostro livello di gioco complessivo. Dobbiamo costantemente cambiar marcia cognitiva secondo la situazione del momento, mentre la strategia di un gioco ideale forma un filo conduttore che unisce le diverse fasi.

Tutti gli elementi che fanno degli scacchi un'arte si manifestano nel mediogioco: una scarsa preparazione nell'apertura può essere camuffata dall'abilità tattica, i calcoli approfonditi possono accompagnarsi a visioni grandiose. Quando la forza dinamica dei pezzi è massimizzata, la disfatta totale è in agguato dietro ogni angolo e i comandanti d'assalto prendono le consegne dai generali delle retrovie. Più che altro, il mediogioco ricompensa l'azione rispetto alla reazione. È la fase d'attacco e la lotta suprema per poter prendere l'iniziativa.

Il mediogioco richiede attenzione in generale e attenzione agli schemi in particolare. Queste sono idee guida che chiunque può imparare con la pratica: più si gioca, più si ha esperienza, meglio si arriva a riconoscere gli schemi e applicare le soluzioni. Ci sono ancora grandi possibilità di essere creativi, e si manifestano soprattutto nella capacità di mettere in relazione gli schemi conosciuti con le nuove posizioni per trovare l'unica soluzione: la mossa migliore.

Il poco studio concreto possibile per il mediogioco viene dal suo essere legato all'apertura, uno dei nostri punti di passaggio fondamentali. L'apertura stabilisce i contorni del mediogioco e può essere molto utile, perfino essenziale, per spingere lo studio della fase di apertura nel «mondo reale» dell'azione del mediogioco. Perciò è così importante studiare partite di scacchi complete e non limitarsi a considerare le mosse di apertura. È anche la ragione per cui le scuole di gestione aziendale si dedicano ormai allo studio della casistica invece di focalizzarsi sulla teoria. Nessuno studio, nessuna preparazione al mondo potrà mostrarvi che cosa sta succedendo davvero sul campo. Osservare come vengono applicate le pianificazioni, compresi errori e incidenti, ha un valore di gran lunga superiore al progetto di una Torre d'avorio.

Bisogna tenere in mente questo principio, anche se è sempre utile fare progetti al di là delle conseguenze iniziali delle nostre decisioni. Dovremmo creare molti scenari «e se...?» che dipendono logicamente dalla nostra preparazione. Raramente riusciremo a prevedere l'esito reale e forse mai con esattezza: il mondo, a differenza degli scacchi, è troppo complicato per permetterlo. Ma usare in questo modo gli schemi aiuta a sviluppare la capacità critica.

A una buona guerra deve far seguito una buona pace

Si arriva al finale quando entrambi i giocatori sono sopravvissuti al fumo, alle fiamme, ai colpi e ai contraccolpi del mediogioco. Il finale, molto amato dagli scrittori come metafora se non altro per il fatto ovvio di rappresentare la fine, è il risultato degli scambi di pezzi. Il mediogioco finisce quando il potenziale dinamico degli eserciti è sceso al livello minimo. La pura logica e il calcolo subentrano quando sul campo di battaglia ci sono solo pochi sopravvissuti.

Sull'apertura c'è ancora molto da scoprire. Il mediogioco è in gran parte rivelato, ma alcune aree rimangono relativamente sconosciute. Il finale è del tutto chiaro e conosciuto, quasi un esercizio matematico. Quando sulla scacchiera sono rimasti solo pochi pezzi, l'immaginazione rimane nelle retrovie: per questa fase tecnica è richiesto solo il freddo calcolo. Non vuol dire che ogni cosa sia predeterminata, perché il

risultato rimane incerto ed esiste sempre una possibilità di battere l'avversario. Il finale può avanzare verso una conclusione logica con un gioco eccellente da entrambe le parti, oppure si può infliggere un danno o ripararlo.

È la fase che rappresenta la negoziazione della pace dopo la fine della battaglia. Talleyrand, straordinario giocatore di finali, fu capace di salvare la Francia dallo smembramento in occasione del Congresso di Vienna (1814-15) dopo essersi destreggiato con grande abilità per allontanare Napoleone dal potere. Dopo la sconfitta dell'imperatore, la Francia era una nazione disonorata e occupata che non poteva aspettarsi altro che una minima voce in capitolo al Congresso che diede forma all'Europa dopo le guerre napoleoniche. Eppure Talleyrand riuscì a dividere gli alleati vittoriosi e a creare nuove coalizioni che salvaguardassero la maggior parte dei confini territoriali francesi (anche se poi tutto cambiò di nuovo dopo che Napoleone scappò dall'esilio e governò ancora per i cento famosi giorni fino alla definitiva sconfitta di Waterloo).

Ma può anche succedere il contrario. Ci sono poche cose più tragiche che giocare una grande apertura e un brillante attacco di mediogioco e poi vedere sfumare la vittoria per una mossa sbagliata nel finale: è ciò che mi accadde niente meno che nella finale del campionato del mondo contro Nigel Short a Londra nel 1993. In quel caso ebbi la fortuna che al mio rivale succedesse esattamente la stessa cosa.

Durante il feroce duello iniziale mi dovetti confrontare con una nuova idea di apertura che Short aveva introdotto all'inizio dell'incontro. Uscii dall'apertura con un vantaggio significativo e nel mediogioco resistetti con successo ai tentativi del mio avversario di riportare la corsa in carreggiata. Arrivai al finale con un vantaggio di materiale. Il gioco si era ormai semplificato a una Torre per il mio avversario e una Torre e due pedoni per me (non contiamo i Re, dato che sono sempre sulla scacchiera). Era una posizione vincente e stavo solo aspettando che Short abbandonasse, e questo fu il mio primo errore. Giocavamo entrambi quelle mosse finali con il pilota automatico e solo dopo la partita ci fu chiaro che verso la fine entrambi avevamo commesso terribili errori. Pur con solo due pedoni e due Torri sulla scacchiera, avevo fatto uno scivolone, giocando con il pedone una mossa «istintiva» che consentì al mio avversario una manovra difensiva di salvezza tale da assicurargli il pareggio. Ma neppure Short seppe riconoscere l'opportunità: rispose anch'egli con una mossa «istintiva» e abbandonò sei mosse più tardi.

Come hanno potuto, il campione del mondo e il suo sfidante, entrambi, trascurare qualcosa di tanto essenziale nella partita decisiva, nonostante sulla scacchiera ci fosse così poco materiale a creare complicazioni? L'aridità del finale, il difetto di dinamismo vengono spesso scambiati per una mancanza di opportunità. La fase tecnica può essere tediosa perché non offre stimoli alla creatività, all'arte, e la noia propizia un atteggiamento condiscendente e induce a compiere errori.

Il gioco del finale è binario: buono o cattivo, con poco spazio per lo stile. I migliori giocatori di finali traggono ispirazione dai dettagli, dalla precisione richiesta. I negoziatori nati, perfino i grandi contabili che eccellono nelle loro attività possono anche essere artisti o giocatori di scacchi.

I giocatori cauti, pazienti e calcolatori eccellono nel finale. Tigran Petrosjan e Anatolij Karpov, per esempio, erano migliori in quella fase del gioco di quanto lo

fossimo Boris Spasskij ed io. Gli attaccanti che prosperano sul dinamismo del mediogioco e la creatività dell'apertura sovente trovano un nemico naturale nella sterilità del finale, anche se non mancano le eccezioni.

Eliminare gli sfasamenti

Cercare di racchiudere in categorie i migliori giocatori della storia è una semplificazione eccessiva, perché è chiaro che per raggiungere il vertice hanno dovuto eccellere sotto ogni aspetto. Confesso che il mio gioco nel finale non ha mai eguagliato la mia abilità nel mediogioco e nelle aperture. Karpov era più forte nelle fasi mediane e finali che nell'apertura, sebbene ciò fosse compensato dal suo lavoro con allenatori scelti accuratamente.

Vladimir Kramnik, che mi strappò il titolo nel 2000, può essere considerato la personificazione dell'ultima di queste possibili combinazioni. La sua preparazione di apertura è eccellente e il finale è ugualmente brillante. È nel dinamismo del mediogioco che, sempre parlando relativamente, la sua qualità di gioco manca di consistenza.

Può essere interessante schematizzare in questo modo le capacità e le prestazioni di cui disponiamo, prendendoci alcune libertà con la necessaria generalizzazione. Dove sono i nostri punti di forza? La preparazione creativa? L'azione fluida? I dettagli del calcolo? Dobbiamo tirarci indietro da qualcuna di queste aree? Molti giocatori dipendono troppo da un'area o dall'altra, negandosi così le possibilità di crescita e di successo. Un finale difendibile è meglio di un mediogioco meno valido, ma se non ci piacciono le posizioni tranquille possiamo accorgercene solo quando è troppo tardi. Dobbiamo scoprire i nostri pregiudizi e lavorare per eliminarli.

Per me ciò ha sempre voluto dire controllare il mio desiderio di azione e capire quando potrebbe essere controproducente. La passione per le complicazioni dinamiche mi ha portato sovente a evitare le scelte più semplici anche quando forse erano le più sagge: è un modo di essere che non si limita alla scacchiera, dove il mio istinto in genere non mi tradiva. Saperlo controllare ha reso il mio passaggio alla politica molto più fluido perché ho imparato a riconoscere quando è il momento di far tacere i cannoni e passare alla diplomazia.

Non intervenire in una sparatoria con un coltello

Il passaggio da una fase all'altra è spesso impercettibile. Quello che conta è non interpretare una posizione solo in base alle caratteristiche di una singola fase: se qualcosa funziona a nostro vantaggio nel mediogioco può danneggiarci nel finale, come spesso succede. Ci sono anche casi di un giocatore che si rilassa in un finale tecnico per poi scoprire che il suo avversario è ancora impegnato nel mediogioco.

Nell'undicesimo turno delle Olimpiadi di scacchi in Slovenia, nel 2002, giocavo con il Nero contro il tedesco Christopher Lutz. Il gioco andava lentamente semplificandosi verso una posizione senza Regine e con tre soli pezzi per giocatore.

Lutz portò i Cavalli all'estremità della scacchiera dove rimasero bloccati a cercare guadagni relativamente insignificanti. In un finale quella temporanea perdita di tempo non sarebbe stata importante, ma con i suoi pezzi dall'altra parte della scacchiera vedevo la possibilità di montare un attacco al suo Re, malgrado il materiale limitato.

Anche quando il mio piano diventò evidente, Lutz sottovalutò il pericolo. Era già entrato nella modalità del finale e non fu capace di ritornare alla mentalità di un mediogioco dinamico per reagire alla minaccia. Il mio piccolo esercito mise alle strette il suo Re e Lutz fu obbligato ad abbandonare. Sottovalutare i fattori dinamici è un errore comune non solo nella cuspide del finale. Ci sono molti altri tipici problemi psicologici associati ai passaggi da una fase all'altra. Anche un giocatore ben preparato può tardare ad applicare il pensiero critico all'inizio del mediogioco. Le mosse di routine possono andare bene nell'apertura ma portare a spiacevoli sorprese se l'avversario segue linee più aggressive delle nostre, cioè se entra nel mediogioco quando noi siamo ancora in una fase mentale da apertura.

Gli errori di valutazione nei passaggi da una fase all'altra trovano paralleli in ogni area che implichi pianificazione e strategia, perché un buon pianificatore tiene in conto tutte e tre le fasi insieme. A che tipo di mediogioco ci condurrà la nostra apertura? È quello a cui siamo preparati? È il tipo di negoziazione, battaglia, lavoro o progetto in cui abbiamo esperienza?

Dobbiamo poi giocare il mediogioco tenendo d'occhio il finale. Se abbiamo sacrificato materiale per un attacco, quasi sicuramente perderemo il finale se l'attacco fallisce nel mediogioco. Dov'è il punto di non ritorno? Ci sarà ancora un momento in cui avremo la possibilità di cavarcela e mantenere una posizione ragionevole?

L'austriaco Rudolf Spielmann ha scritto che dobbiamo «giocare l'apertura come un libro, il mediogioco come un prestigiatore e il finale come una macchina». Il nostro obiettivo non deve essere solo quello di giocare bene in ogni fase, ma anche di passare fluidamente dall'una all'altra. Nel mondo reale le fasi esistono solo nella nostra mente, come utili regole di studio.

Ora dobbiamo mettere insieme i risultati degli studi e delle analisi che abbiamo fatto e trasformarli in azione.

Robert James Fischer (1943), USA[6]
Una brillante leggenda e una triste eredità

Provate a chiedere a qualcuno per strada il nome di un giocatore di scacchi: ci sono buone probabilità che vi dicano il nome di Bobby Fischer. Nel 1972, molto prima di Internet e delle scacchiere elettroniche, quando gli scacchi erano un gioco puramente umano, Fischer diventò il più famoso giocatore che il mondo avesse mai avuto. In lui, il talento per gli scacchi era solo uguagliato da quello per creare controversie, una combinazione ideale (o catastrofica) per colui che è stato la prima star degli scacchi occidentale dell'èra televisiva.

Fischer, cresciuto a Brooklyn, fu un giovane prodigio di altissimo livello. Disponeva di un'incredibile voglia di vincere, un'instancabile etica di lavoro e un'ineguagliabile accuratezza tecnica. Molti dei suoi record rimarranno validi per sempre: campione degli USA a quattordici anni, aspirante al titolo mondiale a sedici, vincitore del campionato statunitense nel 1963 con un perfetto 11-0, vincitore di due incontri consecutivi di qualificazione al titolo mondiale con un perfetto 6-0, campione del mondo contro Boris Spasskij a Reykiavík, in Islanda, nel 1972. Con un appoggio esterno minimo, l'iconoclasta Fischer si innalzò gradualmente fino a strappare la corona ai russi, per la prima volta dal 1948.

Il clamore e le discussioni che circondarono l'incontro di Reykjavík lo trasformarono in un perfetto teatro. Si disse che Fischer non avrebbe giocato, poi sì, poi no, poi che si trovava all'aeroporto, no, non cera... e via di questo passo. Perfino Henry Kissinger gli telefonò per convincerlo ad adempiere ai suoi doveri patriottici. E anche dopo che finalmente fu arrivato in Islanda fu necessario un grande lavoro di diplomazia, e di cavalleria da parte di Spasskij, per mettere in moto l'evento.

Le sorprese cominciarono ad arrivare dopo l'inizio dell'incontro. Fischer commise degli errori terribili e perse la prima partita con il Nero. Prima della seconda partita, protestò di nuovo per le condizioni della sala da gioco, il suo passatempo favorito: si lamentò dell'eccessivo rumore e delle troppe macchine fotografiche. La partita finalmente ebbe inizio... senza Fischer! Si rifiutò di presentarsi sul palcoscenico e abbandonò il gioco. Stava perdendo 0-2 e sembrava che alla fine l'incontro sarebbe stato cancellato. Eroiche trattative consentirono che l'incontro continuasse, ma la terza partita si svolse in una stanza sul retro riservata al tennis da tavolo, lontana dalla scena. Solo una telecamera a circuito chiuso permetteva agli spettatori di vedere i loro idoli. Fischer vinse quella partita, la sua prima vittoria in assoluto contro Spasskij, poi continuò a dominare il resto dell'incontro e vinse il titolo.

A quel punto Fischer poteva fare quello che voleva. Era giovane, bello, ricco e destinato a rendere gli scacchi uno sport molto popolare negli Stati Uniti. Si fecero avanti gli sponsor e fioccarono inviti a diversi eventi che, a parte alcune

[6] Bobby Fischer muore il 17 gennaio 2008 a Reykjavík, poco dopo l'uscita di questo libro. (*N.d.R.*)

apparizioni in televisione, non accettò. E poi, più nulla. Smise di giocare a scacchi e non toccò più un pedone in un incontro professionistico per vent'anni. Fu spogliato del suo titolo nel 1975, dopo avere respinto un accordo con la FIDE sulle regole del successivo incontro per il titolo mondiale. Il titolo andò allo sfidante, Karpov, e Fischer divenne un fantasma.

Non si interruppero mai le voci sui suoi spostamenti e le storie sul fatto che sarebbe riapparso da un momento all'altro per dominare di nuovo il mondo degli scacchi. Ma fu solo nel 1992 che Bobby Fischer, quasi cinquantenne, ingrassato e barbuto, giocò di nuovo a scacchi. Fu in un'occasione gioiosa e triste al tempo stesso. Era stato richiamato alla ribalta da un'allettante offerta di molti milioni di dollari per giocare, nella Jugoslavia lacerata dalla guerra, la rivincita contro Boris Spasskij, che ormai si era quasi ritirato e viveva in Francia. Ovviamente il suo gioco era arrugginito, con pochi sprazzi dell'antico splendore. Ma soprattutto, Fischer sembrava attratto in modo irresistibile da continue esternazioni oltraggiose e antisemitiche. La sua fragile psiche si era frantumata durante la lunga lontananza dagli scacchi, che erano l'unico mondo che lui avesse mai capito.

Dopo l'incontro scomparve di nuovo e riapparve nel 2004 in un posto ancora più incredibile, un centro di detenzione all'aeroporto Narita di Tokyo. L'incontro in Jugoslavia aveva violato le sanzioni dell'ONU e Fischer fu fermato perché viaggiava con un passaporto revocato. All'improvviso si ritrovò sulle prime pagine. Dopo otto lunghi mesi i giapponesi lo rimandarono in Islanda, teatro del suo grande trionfo, dove è ancora oggi molto amato.

Malgrado i comportamenti strani e gli insoliti sviluppi della sua vita, Fischer merita di essere ricordato soprattutto per l'immenso contributo che diede agli scacchi. Anche se rimase al vertice per un periodo tragicamente breve, campeggia sui suoi contemporanei come un Paul Morphy dei nostri tempi. Il successo di Fischer e il suo carisma straordinario fecero conoscere gli scacchi a un'intera generazione di giocatori, soprattutto negli Stati Uniti, dove ci fu un vero e proprio «boom Fischer». All'epoca dell'incontro Fischer-Spasskij avevo nove anni e lo seguii insieme ai miei amici con molto entusiasmo. Sebbene le sue vittime fossero quasi sempre russe, Fischer aveva molti sostenitori nel mio paese. Indubbiamente giocava a scacchi in modo brillante, ma ne ammiravamo anche l'individualità e lo spirito indipendente.

HANNO DETTO DI FISCHER: «Fischer mi ha sempre fatto una grande impressione per la sua natura integra. Negli scacchi e nella vita. Nessun compromesso».

Boris Spasskij

PAROLE DI FISCHER: «L'unica cosa che mi interessa, sempre, è giocare a scacchi».

Il processo decisionale

Sapere è diverso da fare.

CARL VON CLAUSEWITZ

Tutte le considerazioni fin qui svolte sono servite per capire come far funzionare al meglio i nostri processi decisionali: solo attraverso le decisioni una strategia diventa realtà e le analisi si trasformano in risultati. Dopo esserci preparati e aver pianificato, analizzato, calcolato e valutato, dobbiamo scegliere una linea di azione.

Certo, i risultati sono importanti ed è difficile sostenere che la mossa che faccio sulla scacchiera sia meno importante del metodo usato per trovarla. I risultati sono il riscontro della qualità del nostro processo decisionale: se seguiamo i passi giusti e arriviamo a una risposta sbagliata, chiaramente qualcosa è andato storto. Eppure non possiamo riporre tutta la nostra fiducia in un unico risultato, buono o cattivo che sia. Gli insegnanti di matematica insistono perché gli alunni scrivano il procedimento che porta al risultato perché è importante fare le cose nel modo corretto. In fondo, nell'equazione algebrica $5x = 20$ possiamo trovare il valore della x usando tutti i passaggi e arrivando alla stessa soluzione di chi si limita a dividere 20 per 5.

In ogni momento della giornata prendiamo decisioni, poche delle quali richiedono una particolare preparazione o lo sviluppo di una strategia specifica. Eppure è importante rendersi conto se hanno una relazione con i nostri obiettivi più lontani, con il quadro generale. Anche quelle più normali, come scegliere che cosa mangiare a colazione, implicano un esame dei nostri piani per il resto della giornata, e magari anche una grande sofferenza se siamo a dieta.

Esaminare da vicino i mezzi e i metodi che si usano non è esclusività degli amministratori delegati, dei politici e di altri le cui decisioni hanno conseguenze sulla gente. Siamo coinvolti come loro, e a volte addirittura di più, nelle scelte che hanno riflessi sulla nostra vita e su quella della nostra famiglia e dei nostri amici.

Come si fabbrica uno scettico

Se penso a come ho imparato a prendere decisioni, devo tornare indietro alla mia prima infanzia. Sono cresciuto a Baku, in Azerbaigian, una regione che allora faceva parte del grande impero sovietico: tipico avamposto imperiale, ricco punto d'incontro di etnie, ma in un certo senso appiattito dalla lingua comune e dalla dominante cultura russo-sovietica.

Anche le mie radici erano particolari: una madre armena, Klara Kasparova, e un padre ebreo, Kim Weinstein, costituivano una combinazione che loro definivano

esplosiva. L'atmosfera che si respirava in casa era una combinazione tra il rigido pragmatismo di mia madre e la creatività sconclusionata di mio padre. Il resto del clan comprendeva il fratello di mio padre, Leonid, e il cugino Marat, famoso avvocato di Baku. Il loro circolo era formato in prevalenza da professori e intellettuali ebrei che passavano il tempo a mettere continuamente in dubbio il punto di vista ufficiale, per non parlare della sfacciata propaganda sovietica. Secondo loro bisognava diffidare del buon senso comune per principio, come di ogni cosa.

Lo scetticismo non equivale alla paranoia: l'essenziale è non dare niente per scontato e mettere in discussione le fonti di informazione come l'informazione stessa. Bisogna ricordare che la presentazione delle informazioni ha una ben precisa scaletta, in Fox News come nella CNN. Perché sono stati inclusi certi dettagli e che cosa non è stato detto? Pensare al perché si è scelto di raccontare una storia può insegnarci molto di più che la storia in sé.

Lo scetticismo di mia madre derivava più dal rigore scientifico che dalla mancanza di fiducia. Non mi diceva come dovevo pensare, ma che dovevo mettere in discussione tutto quello che sentivo. L'educazione che aveva ricevuto e la sua formazione ingegneristica la portavano sempre a cercare gli elementi concreti in ogni situazione. Suo padre era un ingegnere petrolifero e un comunista tutto d'un pezzo, ma lei era più interessata ai problemi pratici che alle ideologie. Ascoltavamo Radio Liberty e La Voce dell'America e ricordo le grandi discussioni con nonno Shagen a cui non piacevano le critiche nei confronti dello Stato. Aveva dedicato tutta la sua vita alla costruzione del comunismo: la carenza di prodotti alimentari alla fine degli anni Settanta fu per lui motivo di grandissima delusione.

Io crebbi tra questi due poli, leggendo libri e facendo domande senza mai fermarmi. A sette anni, quando mio padre morì, andai a vivere con la famiglia di mia madre, per cui mi sembrò naturale prenderne il cognome quando iniziai ad avere riconoscimenti ufficiali negli scacchi. In più il mio maestro Mikhail Botvinnik, anch'egli di origine ebraica, pensava che non chiamarmi Weinstein avrebbe potuto essermi utile e non precludermi le possibilità di successo in Russia.

Il cognome di mio padre fu la causa di un divertente malinteso quando mi presentai per la prima volta al Palazzo dei Pionieri per giocare a scacchi. Il mio primo allenatore, Oleg Privorockij, si diverte a raccontare questa storia che, con il passare degli anni, si è arricchita di molti dettagli. Quando mi conobbe al Club dei Pionieri, capì male il mio cognome, pensando fosse «Bronstein», di buon auspicio per gli scacchi. Dopo tutto, il Grande Maestro russo David Bronstein era stato sfidante per il titolo mondiale nel 1951. Mio zio Leonid raccontò che, dopo la mia prima prova, Privorockij saltò in piedi e gridò: «È davvero un altro Bronstein. Qui non abbiamo mai avuto un talento come questo!». Credo che fu in quel momento che si chiarì l'equivoco sul mio nome.

Processo e contenuto

I processi attraverso i quali arriviamo a una conclusione hanno poco a che vedere con il contenuto delle decisioni. Il nostro «Cereali o frutta?» del mattino è molto

diverso dalle scelte di portata mondiale della Casa Bianca o da quelle che si impongono sui campi di battaglia di tutta la Terra, eppure i cammini da percorrere sono gli stessi. Ci portiamo a casa dal lavoro le cattive abitudini e i modelli negativi dei nostri processi decisionali. Ogni cambiamento che operiamo ha conseguenze su ogni aspetto della nostra vita.

Ne è corollario il fatto che il modo in cui prendiamo le decisioni può essere adatto a un aspetto della nostra vita ma non a un altro. Il mio stile negli scacchi, aggressivo e dinamico, è stato il medesimo con cui ho fatto irruzione nella politica scacchistica e negli affari, anche se, lo devo ammettere, con minor successo. Ora che sono entrato a tempo pieno nella politica nazionale e internazionale, molti esperti si sono chiesti se quel mio approccio del tipo «non fare prigionieri» possa avere successo in un ambito caratterizzato dalla negoziazione.

Ho diverse ragioni per non preoccuparmene troppo. Prima di tutto, oggi la vita politica russa è lontana dall'ideale democratico di dibattito e rispetto reciproco e chiunque si opponga all'amministrazione del presidente Putin non ha la minima possibilità di negoziare qualcosa. Unire le persone è l'unico metodo efficace per lottare contro un'imminente tirannide, ma per farlo bisogna dimostrare di essere capaci di rimanere saldi anche quando si è sottoposti a pressione, ed è per questo che la mia natura combattiva è ancora molto utile.

In secondo luogo, ora che ho abbandonato l'arena delle competizioni scacchistiche posso più liberamente consentire al mio istinto di individuare i metodi adatti alla nuova impresa. Mi risulterebbe impossibile essere al tempo stesso attaccante della scacchiera e incantatore politico, anche se la trasformazione giocasse a mio favore. Poiché non ritengo che la mia fondamentale natura potrebbe cambiare in modo significativo, la vado adattando gradualmente alle esigenze delle nuove attività. È un processo naturale in cui però è utile essere consapevoli di queste mutate circostanze, per poter pianificare la rotta e, se necessario, correggerla.

Il mio stile di gioco era aggressivo e non ho mai sentito il bisogno di cambiarlo perché vincevo. Al massimo ho dovuto apportare qualche lieve modifica quando la situazione lo richiedeva. Facevo quello che volevo e quello che volevo funzionava, così ho potuto seguire i miei istinti. È importante adattare il più possibile il nostro stile naturale ai buoni risultati (e viceversa), perché alla fine della giornata è la realtà oggettiva a vincere, avere successo e contare di più.

In politica, gli obiettivi che ho davanti non corrispondono al mio carattere così bene come succedeva con gli scacchi, ma la flessibilità come priorità assoluta è un'altra lezione che ho imparato dal gioco. Bisogna fare ciò che è necessario per vincere: non si può sviluppare un attacco travolgente a ogni partita, ma essere anche disposti a disputare un noioso finale se è quello che il gioco richiede. La mia attuale posizione, in politica, mi richiede di lavorare per riunire gli altri e osservare il quadro d'insieme. Lo stile decisionale della mia carriera di giocatore ha dovuto adattarsi a questa nuova fase. Nel nostro approccio, la flessibilità nelle decisioni è altrettanto importante del processo che le forma.

Quando l'informazione diventa eccessiva?

Come possiamo fare per analizzare il nostro processo decisionale e, se necessario, adattarlo? Prima di tutto dobbiamo distinguere tra informazione e processo. Nella raccolta dei dati e nella loro analisi ci può essere un eccesso di enfasi, per cui anche persone intelligenti e in possesso di buone informazioni possono arrivare a conclusioni sbagliate se non dispongono di procedure adatte per gestirle.

La quantità non è sempre un elemento positivo quando si tratta di raccogliere dati: se si getta una rete troppo grande, non solo si rischia di diluire la qualità dell'informazione ma anche di avere ripercussioni negative nel fattore tempo: a parità di elementi, molte decisioni sono migliori se vengono prese subito invece che rimandate.

Negli scacchi, gettare una rete grande significa considerare il maggior numero possibile di mosse invece che limitare fin dall'inizio la scelta a poche: valutare ogni singola possibilità è un lusso che non possiamo permetterci neppure nel reame della scacchiera, dove ci potrebbero essere cinque o sei mosse ragionevoli in una data posizione ma in realtà si riducono a due o tre solamente.

Il primo compito è quindi di limitare l'ampiezza della ricerca e in questo ci aiutano subito l'esperienza e i calcoli preliminari. Solo se queste opzioni iniziali dopo alcune analisi non ci convincono possiamo cercare di tornare indietro alla prima mossa per cercarne altre. Un'azienda che cerca un nuovo fornitore inizia con pochi candidati che sembrano adatti e li studia, dopodiché può valutare se sceglierne uno tra le opzioni disponibili o allargare la ricerca a nuove alternative.

Ricominciare implica una significativa perdita di tempo ed è anche difficile psicologicamente: dobbiamo ammettere che i nostri presupposti iniziali erano forse sbagliati e nulla garantisce che la nuova scelta si dimostrerà migliore delle precedenti. Questo può portare a due tipi di decisioni opposte, ma egualmente distruttive: scegliere un cammino che si è analizzato a fondo solo perché è meglio conosciuto o, spinti dal panico, decidersi per una nuova e inesplorata opzione dopo avere scoperto che quelle iniziali non erano buone.

La prima è come la storiella dell'uomo che cerca il portafoglio dove c'è più luce invece che dove lo ha perso. Un male conosciuto è per certi aspetti più comodo di qualcosa che ci è sconosciuto: in alcuni casi, è l'unica scelta possibile. Se non abbiamo tempo per valutare altre opzioni è preferibile sbagliare su un terreno conosciuto piuttosto che buttarsi alla cieca nel baratro, sperando di atterrare su una nuvola.

Questa, infatti, è la seconda trappola, cioè dimenticare le analisi e scegliere all'ultimo momento un'opzione sconosciuta. È un comportamento diffuso addirittura nel disciplinato mondo dei Maestri degli scacchi, dove l'analisi è così importante. Naturalmente se le alternative che abbiamo esaminato conducono alla catastrofe c'è poco da perdere nel provare qualcosa senza averlo prima studiato. Ma l'ottimista che c'è in ognuno di noi può essere tentato da improvvisi attacchi di fiducia anche quando i cammini già esaminati non sono tali da portare a una sicura distruzione. È la natura umana stessa a indurci a dimenticare le molte volte in cui questi comportamenti sono finiti in un disastro a vantaggio delle poche volte in cui ci hanno dato risultati brillanti.

Io non costituisco un'eccezione a questa regola e posso ricordare su due piedi molte occasioni in cui il mio treno mentale è deragliato all'ultimo momento. Naturalmente il tempo che occupiamo ad analizzare altre mosse contribuisce alla comprensione generale della posizione, rendendo possibile che alla fine ci capiti davvero di trovare qualcosa di diverso. Il problema a quel punto è dover decidere se la nuova ispirazione è migliore di ciò che abbiamo già analizzato.

Per questa ragione è importante iniziare con almeno due possibilità in testa e il tempo sufficiente per considerarle entrambe. Tuffarsi in una profonda analisi di una sola alternativa può lasciarci senza il tempo sufficiente per valutarne altre e ci terrà bloccati tra due modelli negativi oltre al fatto che, quando ci renderemo conto che è già troppo tardi, il tempo sarà ormai scaduto.

Scegliamo una linea d'azione e vi rimaniamo comunque fedeli? Consideriamo rapidamente molte opzioni diverse e ne scegliamo una d'impulso? Ci rifiutiamo di ricominciare da zero anche quando è il momento di farlo? Dobbiamo in qualche modo trovare un equilibrio tra decidere troppo in fretta e farlo quando ormai è troppo tardi. Non è necessario rivoluzionare il proprio modo di pensare, neppure se fosse possibile: chi per natura è conservatore sarà attratto dal primo scenario, chi è impulsivo dal secondo. Il nostro obiettivo è di considerare le nostre tendenze in modo che possano avere il sopravvento. Se siamo cauti, è certo che avremo bisogno di un po' di tempo per considerare altre opzioni prima di passare all'azione. Se siamo avventati, dobbiamo sforzarci di limitare fin dall'inizio le nostre scelte a un gruppo ristretto di valutazioni. Ricordiamoci che in entrambi i casi ci vorrà un po' più di tempo, almeno fino a quando non ci saremo abituati e avremo sviluppato uno stile più equilibrato.

Naturalmente possiamo agire in un modo o nell'altro secondo i momenti: non esiste una prescrizione universale del numero di opzioni che bisogna prendere in considerazione o del limite al quale bisogna arrivare per analizzare un'alternativa o l'altra. La scelta adeguata è di dare a noi stessi il tempo e la possibilità di prendere la migliore decisione possibile.

Mosse candidate e potatura dell'albero decisionale

Per disciplinare il nostro modo di pensare possiamo usare come strumento quelle che noi giocatori di scacchi chiamiamo «mosse candidate». Come ho detto prima, negli scacchi esiste un fattore di ramificazione molto rapido: prevedere anche solo poche mosse può portare a centinaia di migliaia di posizioni possibili, ognuna delle quali è il risultato di una catena di cause ed effetti che deve essere esaminata con attenzione. Per ogni mossa esistono molte risposte alternative che a loro volta producono altre risposte e così via.

Solo quando ogni scelta sembra condurre al disastro la situazione può essere facilitata da una mossa forzata. Per esempio, quando un giocatore dà scacco al Re avversario, attaccandolo direttamente, il numero delle risposte viene limitato drasticamente, dato che il Re non può rimanere sotto scacco. Ma anche in questo caso

ci possono essere diverse possibilità: il pezzo che attacca può essere catturato, un pezzo in difesa può interporsi tra l'attaccante e il Re o il Re può fuggire.

Data la velocità di espansione delle varie possibilità, è essenziale limitare il numero di mosse candidate, all'inizio e in ogni fase successiva. L'albero di decisione del «prima questo e poi quello, prima quello e poi questo» deve essere potato senza il minimo indugio o non riusciremo mai ad approfondire la nostra analisi in modo tale da ricavarne elementi utili. Come sempre, inseguiamo l'equilibrio tra ampiezza e profondità: prendere in considerazione cinque diverse opzioni con due mosse di anticipo non è meglio o peggio che considerarne solo due con l'anticipo di cinque, ma dipende dal problema o dalla posizione a portata di mano.

Un piano strategico non determinato da una crisi immediata ci permette di pensare in un modo più generale, di prendere in considerazione un'ampia varietà di situazioni. Una studentessa che deve scegliere la facoltà universitaria non ne prenderà in considerazione solo due per analizzarle a fondo. Ha più senso che inizi da un'ampia gamma di opzioni per poi restringere il campo e passare a una comparazione più accurata.

Ma se c'è bisogno di grande precisione e il fattore tempo è essenziale, allora non rimane che uno stretto ventaglio di candidature su cui operare un'analisi approfondita. Diciamo che questa è una posizione attiva, in cui ogni errore può portare al disastro. Il segreto è capire in che tipo di posizione siamo prima di iniziare a selezionare le possibilità. Quanto tempo possiamo dedicare all'analisi? La situazione è precaria? Possiamo decidere in base a una varietà di alternative fondate sullo stile o dobbiamo scegliere tra tutto e niente? È vero, a volte riceviamo le risposte a queste domande solo andando un po' più a fondo, ma in genere il nostro intuito, se solo ci prendiamo il tempo per chiederglielo, le conosce già.

Rendere flessibile l'intuizione

L'intuizione e l'istinto costituiscono la base del nostro processo decisionale, soprattutto delle decisioni lampo che fanno parte della nostra vita quotidiana. Quando andiamo a lavorare non dobbiamo analizzare perché a un incrocio giriamo a destra e a quello dopo a sinistra: lo facciamo e basta. Un giocatore di scacchi può dare un semplice scacco matto in sole tre mosse senza esitazione anche se, magari, non ha mai visto in vita sua quella data posizione. Dipendiamo da questi modelli proprio come dipendiamo dal nostro sistema nervoso autonomo per respirare: non siamo come le balene, che devono pensare a ogni respiro.

Dato che non vogliamo dover pensare a ogni decisione che prendiamo ci appoggiamo su modelli ottenuti dall'esperienza. Si tratta di collegamenti essenziali che non presentano svantaggi fino a quando rimangono limitati alle funzioni di base. I problemi arrivano quando iniziamo ad appoggiarci a quei modelli anche per decisioni più delicate, perché così soffochiamo la creatività e usiamo un approccio di «taglia unica» al processo di decisione, cercando di adattare gli stessi modelli e le stesse soluzioni a ogni questione che affrontiamo.

In questo modo può essere difficile scorgere le opportunità che permettano di risolvere i problemi in modo creativo. Quando ogni analisi conduce sempre alle stesse risposte, il nostro istinto si inebetisce lentamente: quella che dovrebbe essere la ricerca dell'eccellenza e della migliore soluzione, alla fine si accontenta di ottenere un «benino». Dobbiamo sforzarci di mantenere vivi gli stimoli, in modo che i nostri istinti ne ricevano beneficio e ci evitino di cadere nella routine mentale. Jack Welch, della General Electric, una volta diede un mese di vacanza al responsabile di un settore della sua impresa che attraversava una fase di crisi, di modo che al ritorno «potesse comportarsi come se non avesse mai lavorato lì per quattro anni». Molte aziende operano una periodica rotazione dei responsabili di area o sviluppano programmi in cui gli alti dirigenti vengono distolti dalle loro solite attività per occuparsi d'altro, in modo che i problemi possano essere guardati con occhi nuovi.

Questo desiderio di vedere le cose dal di fuori può sembrare contraddittorio, dato che sappiamo quanto siano importanti le conoscenze e l'esperienza. Come sempre, cerchiamo quell'elusiva via di mezzo che è compatibile con i nostri istinti naturali. Dobbiamo essere preparati a riconoscere i punti deboli del nostro processo decisionale e a scuoterlo, se necessario. Se ci adagiamo, i limiti iniziano a confondersi e passano inosservate quelle sottili differenze che potrebbero rivestire una fondamentale importanza al momento decisivo.

Dato il numero di decisioni che prendiamo ogni giorno, anche i piccoli incrementi e adattamenti nel nostro processo fanno, nell'insieme, una grande differenza. È come apportare una piccola modifica in una linea di montaggio che toglie pochi secondi preziosi al ciclo di produzione di ogni automobile.

I rami grossi dell'albero delle decisioni richiedono estrema attenzione. Sulla nostra strada sono le biforcazioni a toglierci la possibilità di tornare indietro. La vecchia massima degli scacchi «i pedoni non possono muoversi all'indietro» è qualcosa di più che una semplice, ovvia affermazione. Se muovo il mio Alfiere in una casella sbagliata, in seguito posso cambiare opinione e farlo tornare indietro e lo stesso è valido per qualunque altro pezzo. Ma il pedone può muovere in una sola direzione, in avanti. Spesso parliamo di «mosse obbligate», cioè catture o altre mosse che cambiano la posizione in modo irrevocabile. Ogni mossa del pedone è di questo tipo e tuttavia deve essere considerata con molta attenzione.

Le leggi della vita non sono così chiare come quelle degli scacchi. Non possiamo sapere sempre quando una decisione porterà a conseguenze irreversibili: a volte è ovvio e altre volte bisogna andare a istinto, come quando si intuisce il maturare di una crisi. È sempre utile chiedere a noi stessi se saremmo capaci di invertire la rotta nel caso in cui la nostra decisione risultasse inadeguata. Quali saranno le nostre alternative se le cose andranno male? C'è un'altra scelta che ci permetta di mantenere le nostre opzioni in piedi più a lungo?

Questo atteggiamento ci richiede di padroneggiare il desiderio di liberarci dalla tensione. Molte decisioni sbagliate derivano dal bisogno di portare a termine il processo il più in fretta possibile e sfuggire così alla responsabilità di dover prendere la decisione. Questo tipo di fretta è un errore gratuito, e dei peggiori. Cerchiamo di resistere! Se non c'è vantaggio nel prendere la decisione al momento e neppure svantaggio nel rimandarla, usiamo il tempo per migliorare la nostra analisi,

raccogliere più informazioni e prendere in esame altre opzioni. Come ebbe a dire Margaret Thatcher: «In politica ho imparato una cosa: non si prende nessuna decisione fino a che non si è obbligati a farlo».

Come sempre, la mia preferenza personale è sbagliare sul versante dell'intuizione e dell'ottimismo. Le decisioni scaturite da un pensiero positivo forse non sono più esatte di quelle prudenti, ma sicuramente ci permettono di imparare di più dai nostri errori. Nel tempo le nostre decisioni diventano più accurate perché esercitiamo e affiniamo la nostra intuizione. Molti di noi sono più felici quando agiscono, quando soddisfano l'umana necessità di sfidare i propri limiti. Francis Scott Fitzgerald scrisse: «L'energia si mostra non solo nella capacità di persistere, ma anche in quella di ricominciare». Se sbagliamo e dobbiamo iniziare da capo, lo facciamo. Questa energia non riguarda solo la qualità della vita: mantenersi motivati e coinvolti nel processo decisionale è un modo per incrementarla. Uno dei modi migliori per farlo è prendere l'iniziativa, che ci sottopone a una spinta positiva e al tempo stesso sfida i nostri avversari. Sono convinto che chi attacca è sempre in vantaggio.

Aaron Nimzowitsch (1886-1935), Lettonia/Danimarca
Savelij Grigor'evič Tartakower (1887-1956), Russia/Francia
Richard Réti (1889-1929), Cecoslovacchia
Gli Ipermoderni all'esplorazione di nuovi orizzonti

Una discussione storica in ambito scacchistico è quella sulle «scuole di scacchi». A ogni epoca che ha visto una decisa evoluzione nel modo di giocare si conferisce inevitabilmente una denominazione accattivante, a volte il nome del miglior giocatore di quel momento. Un periodo che conferma pienamente ciò che ho appena detto fu quello che vide il sorgere della Scuola Ipermoderna, negli anni Venti.

Il fondatore del movimento ipermoderno fu Aaron Nimzowitsch, la cui personalità e il cui gioco erano difficili come il suo nome, spesso abbreviato in «Nimzo». Nimzowitsch, iconoclasta a oltranza, fece girare la testa all'ortodossia degli scacchi con il suo modo di giocare e i suoi scritti, tuttora famosi. Mise in discussione il principio ritenuto fondamentale fino ad allora secondo cui il centro della scacchiera dovesse essere occupato e mantenuto dai pedoni, il che equivaleva a dire che il campo di battaglia deve essere presidiato dalla fanteria. Nimzowitsch dimostrò che, invece di essere obiettivi d'azione centrale, le case centrali avrebbero potuto essere attaccate da lontano, dai fianchi. Questo fu il principio fondamentale dell'Ipermodernismo.

Molti degli eterodossi proseliti di Nimzo arrivarono al punto di opporre resistenza agli insegnamenti tradizionali di uno dei più grandi giocatori dell'epoca, il tedesco Siegbert Tarrasch. Portarono avanti per decenni una battaglia dogmatica e ribelle di idee, parole e mosse. Tarrasch definiva «brutte» le inconsuete mosse di Nimzowitsch, mentre quest'ultimo sosteneva che «la bellezza di una mossa di scacchi non è nella sua apparenza, ma nel pensiero che la crea».

Molti dei classici di Nimzowitsch sono pubblicati ancora oggi. Il sistema difensivo che porta il suo nome è rimasto uno dei più popolari tra i giocatori di ogni livello. La difesa Nimzo-Indiana è solo la più importante delle molte idee di apertura a cui ha dato il suo contributo.

L'efficacia e l'assoluto coraggio di questi nuovi metodi attrassero in fretta altri giocatori sperimentali. Uno di loro fu Savelij Tartakower, di origini polacche, originale e famoso Maestro conosciuto soprattutto per la straordinaria arguzia che esibiva nel gioco. (La sua frase immortale «Nessuno ha mai vinto una partita di scacchi abbandonando» è ricordata ogni volta che si vuole incoraggiare qualcuno quando si trova in una posizione senza speranza.) Durante la sua vita turbolenta viaggiò e scrisse senza sosta. Il suo eclettico contributo comprende una strana apertura laterale che egli soprannominò «l'orangotango» dopo averla giocata in seguito a una visita al giardino

zoologico di New York. A lui è attribuita anche la creazione del termine «Ipermodernismo» negli scacchi.

Tartakower guidò la forte squadra polacca in alcune olimpiadi di scacchi negli anni Trenta, per quanto non fosse mai vissuto in Polonia e non parlasse polacco. Combatté nella Resistenza francese durante la seconda guerra mondiale e successivamente giocò per la Francia, che era diventata la sua patria d'adozione.

La natura contraddittoria di Tartakower si manifestò alla scacchiera in una costante sperimentazione con sistemi che erano considerati di basso livello. Anche la sfida al buon senso convenzionale fu un aspetto del credo ipermoderno. È troppo dire che forse non fu una coincidenza il fatto che artisti sperimentali come Pablo Picasso e Marcel Duchamp siano apparsi nell'avanguardia del mondo dell'arte proprio in quello stesso periodo?

Tartakower disse di Richard Réti che «rappresenta Vienna senza essere viennese; [ed] è nato in Ungheria ma non sa parlare l'ungherese». Réti fu uno di quei numerosi giocatori di cui è difficile definire l'origine perché vissero prima che la carta dell'Europa fosse ridisegnata alla fine della prima guerra mondiale. Nel gioco sviluppò e usò idee ipermoderne e nei suoi libri documentò lo sviluppo del movimento.

Réti fu anche un sofisticato autore di studi e problemi scacchistici, molti dei quali sono tra i meglio conosciuti di tutta la storia del gioco. Come per Tartakower, i suoi risultati nei tornei non furono mai a livello di campionato del mondo, ma la sua fama divenne immortale quando, nel 1924, egli pose fine alla serie di vittorie di Capablanca, durate ininterrottamente per otto anni, con l'ipermoderno sistema di gioco che porta ancora oggi il suo nome.

HANNO DETTO DI NIMZOWITSCH: «Ha un gusto particolare per le mosse d'apertura brutte».

Siegbert Tarrasch

HANNO DETTO DI TARTAKOWER: «Quello che lo rendeva davvero eccezionale era la sua affascinante personalità. Qualunque torneo acquistava colore e vita se Tartakower era tra i partecipanti.»

Hans Kmoch

HANNO DETTO DI RÉTI: «Réti è un brillante tipo d'artista, che non combatte con il suo avversario ma con se stesso, con i propri ideali e dubbi».

Savelij Tartakower

PAROLE DI NIMZOWITSCH: «Perché mai dovrei perdere con questo idiota?». (attribuito)

PAROLE DI TARTAKOWER: «Una partita di scacchi è divisa in tre fasi: la prima, quando speri di essere in vantaggio, la seconda quando credi di essere in vantaggio, e la terza, quando sai che stai perdendo!».

PAROLE DI RÉTI: «Nell'idea di scacchi e di sviluppo della mentalità scacchistica abbiamo l'immagine della lotta intellettuale del genere umano».

Il vantaggio di attaccare

Perfino una pallottola ha paura di chi ha coraggio.

PROVERBIO RUSSO

Paragonare la vita della scacchiera a quella reale comporta determinati rischi. Anche se possiamo essere d'accordo sul linguaggio e identificare utili parallelismi, quello che negli scacchi funziona non può essere sempre considerato appropriato altrove, anche se magari fuori dalle sessantaquattro case sortisce comunque gli stessi effetti. Conosco bene il migliore esempio di questo doppio standard: l'aggressività.

Come ho detto, la mia idoneità a muovermi nella politica è stata messa in discussione per lo stile aggressivo con cui giocavo a scacchi. Se attaccanti si nasce e non si diventa, come avrei potuto cavarmela in un ambiente in cui non serve attaccare? Prima di tutto, chiunque di noi è capace di adattarsi a un nuovo ambiente. Secondo, c'è davvero qualcosa di riprovevole nell'essere un attaccante? È davvero inefficace o è solo impopolare rilevare che essere aggressivi serve nella politica, negli affari e in altri ambiti della vita proprio come negli scacchi?

Mi accorsi di questo paradosso del buon senso comune quando iniziai a migliorare la mia posizione nella classifica dei giocatori di scacchi. Le riviste specializzate esaltavano i miei «scacchi aggressivi» e i miei «impetuosi attacchi». Queste espressioni hanno un significato particolare, quasi sempre positivo, nel mondo dello sport. Nelle nostre squadre del cuore vogliamo attaccanti aggressivi anche se non ci piacerebbe averli come vicini di casa.

Sull'aggressività avevo sentito sagge parole nel 1980, quando a diciassette anni feci parte per la prima volta della squadra olimpionica di scacchi sovietica. Ci eravamo recati a Malta per la gara e, sulla strada del ritorno, ci fermammo due giorni a Roma con le medaglie d'oro che avevamo vinto dopo una dura lotta con gli ungheresi. L'età media della nostra squadra era più del doppio della mia e quindi avevamo programmi per il tempo libero molto diversi. Gli altri ne approfittarono per visitare la città, compresa una puntata in Vaticano, mentre io andai a vedere *L'impero colpisce ancora*, perché non avrei mai potuto farlo in Unione Sovietica. Non saprei dire quale orientamento spirituale abbiano ricevuto i miei compagni dalla visita in Vaticano mentre io guardavo Yoda mettere in guardia Luke Skywalker contro «rabbia, terrore, aggressività: sono questi il lato oscuro della Forza». Per essere onesto, a diciassette anni mi sentivo più in sintonia con l'impazienza di Luke che con una mentalità attendista. Non dovevamo forse andare a cercare Darth Vader e proteggere i suoi amici?

Il doppio standard non sempre vale. Si può dare un'accezione positiva all'aggressività dello stile di gestione di un amministratore delegato. Ma *quod licet*

Iovi, non licet bovi [7]. L'impiegato medio non può essere aggressivo e anche la sua ambizione può essere vista con sospetto. Chiunque dichiari troppo apertamente di voler andare avanti può essere accusato di voler attirare l'attenzione su di sé o, peggio ancora, di «non essere un giocatore di squadra».

Intanto aumenta il numero degli eufemismi. Uno degli ultimi è *proactive* che, perlomeno al mio orecchio, è un surrogato clinico e inferiore di *active*. Il dizionario inglese dei sinonimi oltre a questo «intraprendente» di nuovo conio, offre anche «positivo», «entusiasta» e «energico», oltre alla divertente voce di importazione «gung ho» che, ironicamente, in mandarino significa «lavorare insieme».

Alimentare il fuoco della competitività

Chi partecipa a una gara per arrivare secondo? Chi vuole diventare da grande vicepresidente? Se limitiamo le nostre ambizioni, limitiamo di conseguenza le nostre conquiste. Avere una filosofia aggressiva conduce a essere aggressivi anche con se stessi. Non si tratta di essere gentili o no: si tratta di sfidare continuamente noi stessi, il nostro ambiente e le persone che abbiamo intorno. È il contrario della compiacenza, sia morale che fisica.

Gli atleti parlano sempre di sfida a se stessi e del bisogno di dare la migliore prestazione, indipendentemente dalla competizione con degli avversari. In questo c'è qualcosa di vero, anche se lo trovo un po' in malafede. Per quanto ognuno trovi le proprie motivazioni in maniera differente, noi cresciamo nella competizione e ciò significa battere qualcun altro, oltre a stabilire un record personale. Quando chiediamo le sue sensazioni a un atleta olimpico che ha superato il proprio record personale, o perfino il record mondiale, e finisce secondo, non dobbiamo stupirci se vorrebbe scambiare un decimo di secondo per una medaglia d'oro invece che d'argento.

Chiunque lavora più intensamente o corre più veloce se sa che qualcuno lo tallona da vicino. Alcune delle mie migliori esibizioni sono nate da una competizione feroce che a volte comprendeva uno strano effetto collaterale anche per alcuni miei avversari. In molti casi in cui ho vinto, altri grandissimi giocatori hanno offerto la migliore prestazione della loro carriera e sono finiti secondi o terzi. Come i cani da corsa corrono molto più velocemente se inseguono una finta lepre, siamo capaci di spingerci verso nuove mete se abbiamo un obiettivo su cui concentrarci o un avversario con cui misurarci fino alla linea d'arrivo.

Dal 1999 al 2001 vinsi il torneo di Wijk aan Zee per tre volte consecutive. Ogni anno si piazzò al secondo posto Viswanathan Anand, in due occasioni alla pari con altri giocatori. La mia prima vittoria, nel 1999, fu una delle migliori prestazioni della mia carriera. Vinsi otto partite su tredici, di cui sette consecutive all'inizio, e ne persi solo una. Anand attaccò duramente verso la fine del match e finì a solo mezzo punto dietro di me, concedendomi il minimo margine di vittoria possibile.

[7] "Ciò che si addice a Giove, non si addice ad un bove": locuzione latina creata dal drammaturgo Publio Terenzio (circa 170-159 d.C.). (*N.d.R.*)

Da un punto di vista statistico, considerando solo vittorie e sconfitte e trascurando il podio, fu la migliore prestazione della sua carriera: eppure dubito che Anand includerebbe questo evento tra i suoi risultati più belli, dato che ha vinto molti tornei importanti e, da vero concorrente, valuta quelle vittorie al di sopra di qualunque altro secondo posto, per quanto ottenuto con onore.

Finire secondo è decisamente meglio che finire terzo e di gran lunga più apprezzabile che finire ultimo. I luoghi comuni sul fatto che vincere sia «ciò che conta» sono banali come quelli che sostengono che non sia importante. È necessario arrivare a gestire il proprio sistema di aggressività controllata per diventare migliori di ciò che si è. In questo contesto, aggressività significa dinamismo, innovazione, miglioramento, coraggio, rischio e disponibilità a entrare in azione. Dobbiamo imparare l'utilità di sbilanciare la situazione per poi prendere l'iniziativa. Per ottenere il fuoco è necessario sfregare un paio di sassi uno contro l'altro.

Raramente l'iniziativa suona due volte

Abbiamo solo sfiorato il concetto di iniziativa, che è il nucleo di ciò che significa essere un attaccante di successo. Quando tocca a noi fare la mossa e creiamo una nuova azione, invece di limitarci a rispondere, stiamo controllando il gioco. Il nostro avversario può reagire, il che significa che le sue mosse diventano più limitate e quindi più prevedibili. Da questa posizione dominante possiamo vedere molto più in là e possiamo continuare a controllare l'azione. Fino a quando alimentiamo minacce e pressioni, manteniamo l'iniziativa. Negli scacchi la conseguenza finale è un attacco che non può essere evitato, negli affari una porzione di mercato più ampia, nelle negoziazioni un accordo migliore, in politica una crescita nei sondaggi. In tutti i casi, procura vantaggi tangibili e intangibili perché crea un ciclo positivo di reale qualità, oltre alla percezione di una condizione di forza e di vittoria imminente. Questo è il vantaggio dell'attaccante.

Una volta che si è presa l'iniziativa, bisogna sfruttarla e nutrirla costantemente. Wilhelm Steinitz sosteneva che chi ha il vantaggio è obbligato ad attaccare per non perderlo. È un fattore dinamico che può venir meno in un istante. Il vantaggio di prendere l'iniziativa può trasformarsi in guadagno di materiale oppure diventare un'iniziativa sempre più incalzante, fino a che il nostro avversario non ce la fa più a reggere il passo e soccombe al nostro attacco.

Questo non significa che sia assolutamente necessario dover ammassare le proprie forze in un'unica minaccia inarrestabile. Può funzionare, ma non esiste un equivalente reale nella vita (o negli scacchi) della Morte Nera di *Guerre stellari*, un'arma in grado di distruggere qualunque tipo di resistenza. I nostri avversari reagiranno e prepareranno la propria difesa, quindi dobbiamo usare l'iniziativa in modo creativo e mantenere la barra su ciò che per noi è il successo. Un attacco non deve essere «o tutto o niente» o fulmineo: anche mantenere una pressione può essere molto efficace, e creare una debolezza a lungo termine nella posizione del nostro avversario può portare a vincere una lunga corsa. Una delle qualità di un grande

attaccante è trarre il massimo da una posizione senza esagerare e senza voler ottenere più di quanto sia possibile.

Essere un passo avanti significa poter sbilanciare il nostro avversario, spostandoci e muovendoci in modo da aprire dei varchi nella sua difesa. Per fronteggiare l'attacco dovrà correre in giro a chiuderli, e se la pressione è costante la sua fatica si rivelerà ben presto inutile. Spostarsi per chiudere una falla ne produce un'altra, fino a che qualcosa si rompe e l'attacco riesce a penetrare. Negli scacchi abbiamo il «principio delle due debolezze»: è raro riuscire a vincere un incontro contro un forte giocatore usando un solo punto d'attacco. Invece di rimanere fissi su un solo punto, dobbiamo usare la nostra pressione per aprire altri fronti.

Così, mobilità, flessibilità e diversione sono i modi diffusi in cui si manifesta l'iniziativa. Se alziamo tutte le nostre armi per attaccare in un solo punto corriamo il pericolo di rimanere bloccati come il nostro avversario. Anche l'attacco degli Alleati nel D-Day (l'operazione Overlord, che fu la più grande invasione dal mare della storia) fece uso di numerosissime tattiche di diversione per fare in modo che i nazisti si perdessero in congetture ma non fossero in grado di allestire un'adeguata difesa: oltre alle tattiche tradizionali, gli Alleati arrivarono al punto di creare finte unità dell'esercito, con scenari ed equipaggiamento stile Hollywood, per far credere ai nemici che gli invasori avessero il doppio delle forze realmente disponibili.

L'avversario di un giocatore aggressivo è probabilmente nervoso e poco concentrato sul gioco. Ogni minaccia o percezione di debolezza gli creerà nuovi dubbi. Anche quando la sua posizione gli sembrerà sicura, non riuscirà a non pensare alla possibilità di perdere materiale e alla probabilità di essere sconfitto: di conseguenza, il suo approccio e il suo modo di pensare subiranno dei cambiamenti che potranno essere sfruttati contro di lui.

Attaccante per scelta

Quando considero le prime partite che ho giocato, mi rendo conto di quanto sono cresciuto come giocatore di scacchi. Quando i miei amici e la mia famiglia valutano la mia vita, vedono anche la mia crescita come persona. Con tutti questi evidenti paralleli tra i giocatori di scacchi e i loro stili di gioco non c'è da sorprendersi che esistano caratteristiche simili che accomunano la loro vita e il modo in cui giocano.

Anche se per tutta la mia carriera di scacchista ho sempre preferito l'attacco sotto qualsiasi forma, le mie partite, nel tempo, si sono fatte più concrete e meno speculative. Dopo i trent'anni, alla fine di un decennio come campione del mondo, sembravo meno propenso a lanciarmi in un assalto incerto e più incline a portare pazienza. In quell'atteggiamento c'era molto di più del conservatorismo invalso all'epoca: era un riflesso dell'esperienza che avevo accumulato negli anni. Non si trattava solo di giocare in modo diverso, ma meglio. Avevo imparato che un contrattacco al momento giusto contro un avversario troppo aggressivo poteva essere più efficace che rispondere invariabilmente al fuoco con il fuoco.

Dal punto di vista psicologico, ormai non mi sentivo più tenuto a far diventare ogni partita una guerra lampo. Il mio approccio era diventato più scientifico e più

professionale: ero lì per vincere, non per dimostrare chissà cosa. Le persone che mi sono più vicine sostengono che vi furono riflessi di quel cambiamento anche nel rapporto con i media e negli affari. La rottura con la FIDE nel 1993 e il fiasco della Professional Chess Association, di cui ero stato fondatore, indebolirono il vento che mi gonfiava le vele e mi resero più circospetto. Questa rottura coincise con la dolorosa fine del mio primo matrimonio e la separazione da mia moglie e mia figlia Polina.

La stabilità sulla scacchiera e nella mia vita privata ritornarono contemporaneamente nella seconda metà degli anni Novanta. Avevo una nuova famiglia e un maschietto, Vadim. Owen Williams iniziò a lavorare con me come mio agente a tempo pieno. In modi diversi, queste due aggiunte alla mia «famiglia» mi resero ancora più consapevole delle ripercussioni a lungo termine delle mie azioni. Nel 1999 lanciai in Internet una società che portava il mio nome, ormai quasi trasformato in un marchio globale. Non potevo più sostenere di essere un ribelle che lottava contro l'ordine costituito dopo esserci ormai entrato per molti aspetti. Quando questo accade può essere difficile conservare lo spirito combattivo necessario per mantenersi in vetta e diventa necessario ricordare a se stessi le modalità con le quali si sono raggiunti i propri successi, rimanendo fedeli a quelle fondamentali.

Malgrado queste trasformazioni, i miei migliori risultati sulla scacchiera e nella vita erano ancora il prodotto di una mentalità da attaccante. La differenza era che ciò che mi era sembrato naturale a ventidue anni, a trentacinque richiedeva sovente una decisione consapevole. Una conoscenza maggiore porta con sé il peso di più elementi da prendere in considerazione e il rischio che riescano a insinuarsi i dubbi. Pensare troppo può intorpidire i nostri istinti e trasformare quella che dovrebbe essere una rapida decisione in una riunione di consiglio mentale. L'ultima cosa che potevo permettermi era di stare seduto alla scacchiera, o in una riunione d'affari, chiedendomi: «Che cosa farebbe il giovane Garry Kasparov?». Avevo l'abitudine di attaccare perché era l'unica cosa che sapevo fare. Adesso attacco perché so che è quella che funziona meglio. Le mie nuove esperienze in politica non hanno cambiato questa convinzione: sapere che esiste un tempo e un luogo per la diplomazia non ha cambiato la mia convinzione che le trattative vadano svolte, quando è possibile, da una posizione di forza.

Serve di più fare una minaccia che metterla in atto

Un concetto che è in relazione con l'iniziativa fu elegantemente spiegato da Aaron Nimzowitsch, quando scrisse che «la minaccia è più efficace della sua attuazione». Un attacco non ha bisogno di essere compiuto per avere un effetto devastante sulla posizione del nemico. Se il nostro avversario deve perdere tempo per precipitarsi a difendere un'area, è possibile che ci apra una possibilità di vincere altrove. Prima del D-Day, le spie degli Alleati fecero credere ai nazisti che l'attacco principale sarebbe stato sferrato al passo di Calais, per cui Hitler inviò Rommel e le forze d'*élite* molto lontano dai luoghi dove poi fu effettuato lo sbarco.

La famosa frase di Nimzowitsch riguarda anche la percezione, che richiama la vecchia norma di Wall Street «Compra sulle voci, vendi alla notizia». Anticipare che sta per accadere qualcosa può avere più forza dell'evento in sé o, detto in un altro modo, è inseparabile dall'evento in sé. L'impatto è l'impatto. Gridare «Al fuoco!» in un teatro affollato provoca, almeno nell'immediato, la stessa reazione, che il fuoco ci sia o meno.

Perfino sulla scacchiera l'iniziativa non è un concetto a somma zero. In genere di essa diciamo che è da una parte o che è equilibrata, ma è anche possibile ripartirla sulla scacchiera. Un esempio comune è quando il Bianco ha più pezzi attivi dalla parte del Re mentre il Nero si precipita sul lato opposto. In queste situazioni la difesa è quasi irrilevante: conta solo l'attacco. Entrambe le parti fanno tutto quello che possono per sfruttare il proprio vantaggio con la maggiore velocità possibile.

Separare i vantaggi non implica per forza una separazione geografica. Nel commercio al dettaglio può valere per segmenti di mercato e categorie di prodotti. Se possiamo dominare un'area, per quanto piccola, siamo in grado di crescere e, forse, usare addirittura un'unica casella come rampa di lancio per espanderci.

Una parola in favore della difesa

Una mentalità aggressiva che attacchi con successo richiede la disponibilità, quasi la passione, a sconvolgere lo status quo. Prendere il comando significa spingersi su un terreno sconosciuto invece di limitarsi ad attendere, guardare e rispondere, il che implica un livello di insicurezza che a molti non piace e porta a un approccio del tipo «aspettiamo e vediamo» che può seriamente limitare il nostro potenziale.

Per essere giusti, ci sono molte ragioni per cui la difesa è più razionale dell'attacco. Un vecchio detto militare sostiene che un attacco riuscito richiede il triplo delle risorse di cui dispone la difesa (negli scacchi ci accontentiamo di una semplice maggioranza). Difendersi significa conservare le risorse ed esporsi al minimo, due naturali tendenze umane. Chi si difende ha anche meno angoli da coprire, perché ha solo bisogno di sapere che i suoi punti deboli sono protetti. Un genio raro come Tigran Petrosjan era in grado di vincere con uno stile quasi completamente di reazione. Ma succedeva in un gioco in cui si muove a turno, mentre nel tempo reale l'iniziativa è combinata. Dato che il ritmo del mondo accelera, è un vantaggio muoversi continuamente all'attacco.

L'arte della difesa militare oggigiorno è quasi obsoleta e si sta avvicinando alla fine, dopo un rapido declino causato dalle scoperte tecnologiche. La prima guerra mondiale fu l'ultima guerra di posizione prima dell'avvento delle unità mobili corazzate. All'inizio della seconda guerra mondiale, i carri armati consentirono una guerra lampo attraverso l'Europa, conquistando spesso in un solo giorno più territorio di quanto venticinque anni prima l'esercito tedesco ne avesse occupato in un mese. Torniamo di corsa ai nostri tempi per trovare bombe guidate dal laser in grado di distruggere un bunker di cemento a cento metri sottoterra. La difesa statica è morta: oggi combattere significa colpire per primi e colpire duro.

È una tendenza che si rispecchia anche nel resto della società. Dato che tutto si muove così rapidamente, la passività nelle strategie di investimento e di gestione aziendale è altrettanto obsoleta dell'assedio delle fortezze e della guerra di trincea. Se non stiamo in prima linea con aggressività, siamo presto lasciati indietro, come testimoniano esempi abbastanza recenti. Prendiamo AltaVista, uno dei molti motori di ricerca che fu messo da parte dall'avvento dei giganti, prima da Yahoo! e poi da Google. Yahoo! si era sufficientemente avvantaggiato da riuscire a diversificare le proprie aree di competenza. Quando Google lo affiancò e rese gli altri motori di ricerca quasi inutili, Yahoo! aveva già trasformato contenuti e servizi. AltaVista e altri, come Lycos e HotBot, furono assorbiti da aziende più grandi e ora esistono più che altro come nostalgici nomi di marche scomparse.

Rischiare il successo

L'altra faccia della medaglia è che, con la difesa in fuga, attaccare è diventato più soddisfacente. In genere si pensava che essere primi fosse magnifico, ma essere secondi non fosse poi così male. Al giorno d'oggi, arrivare secondi può significare non essere nemmeno considerati. Attaccare è ancora rischioso, ma in un mondo accelerato e ad alta tecnologia le ricompense sono maggiori, mentre la punizione per non aver attaccato è più severa. Ritornando al nostro MTQ, il tempo è più importante che mai, e per il tempo l'attacco è tutto.

Ne è testimone l'ultimo Apple iPod, il «Nano». Apple ha sostituito uno dei suoi più popolari prodotti elettronici della storia, il «Mini», mentre era ancora il prodotto meglio venduto della sua gamma. Non ha aspettato che altre aziende iniziassero a erodere i margini o che le vendite diminuissero, ma ha cannibalizzato un suo prodotto per lanciarne uno nuovo: un rischio non indifferente. Invece, come abbiamo visto, Microsoft aspettò due anni per iniziare a lavorare a un nuovo navigatore Explorer, impegnandosi solo nel momento in cui la sua quota di mercato iniziò a diminuire in modo significativo.

Diversamente da Microsoft, la maggior parte di noi non può permettersi questi rischi. Una grande azienda ha i mezzi per assorbire un dieci per cento di caduta nelle quote di mercato e tornare alla ribalta con lo sviluppo di un nuovo prodotto, ma uno scivolone di questo tipo metterebbe in agitazione la maggior parte degli impiegati. Cercare possibilità in una posizione superiore non è troppo arrischiato nel caso in cui non muoversi equivale a un insuccesso certo. È meglio rischiare il successo che qualcos'altro a proprie spese.

Solo con un esercizio regolare ci abituiamo ad accettare livelli maggiori di rischio. Più la competizione è serrata, più la partecipazione è alta, e più elevato è il rischio da correre per avere successo. Alcuni giocatori di scacchi, tra cui anche qualcuno famoso, adottano un primo approccio di sicurezza, aspettando che i loro avversari commettano un errore. Mikhail Tal, che, come abbiamo detto, fu uno dei più grandi attaccanti della storia del gioco, parlando di un giovane giocatore che era rapidamente salito ai primi posti negli anni Ottanta, disse: «È come un attaccante di football che aspetta il gol della squadra avversaria per mettere a sua volta la palla in rete». La

creativa aggressività di Tal non aveva la pazienza di comprendere una mentalità opportunistica.

Un piccolo distacco, un esile vantaggio, sono molto diversi da una vittoria. Capita spesso di realizzare i nostri obiettivi strategici per poi scoprire che abbiamo solo un «lieve vantaggio», che nelle annotazioni scacchistiche si scrive +/=, leggermente migliore che uguale. Naturalmente è sempre meglio che trovarsi in una posizione di parità o inferiore, ma può essere psicologicamente difficile trasformare +/= in un vantaggio decisivo. Ciò è dovuto in parte a una tendenza che chiamiamo «innamorarsi della propria posizione»: siamo così contenti del nostro modesto risultato che non vogliamo rischiare di perderlo. Muoviamo i pezzi sulla scacchiera, cercando di mantenere il vantaggio nella posizione in cui siamo, senza fare niente di significativo. Se l'opposizione è forte è probabile che la nostra iniziativa venga vanificata. Senza un vero pericolo è quasi impossibile fare progressi.

Sovente ci riferiamo alle posizioni degli scacchi secondo il loro fattore di rischio: per esempio, diciamo «Ora il Bianco sta giocando per tre risultati», intendendo cioè che il piano azzardato del giocatore in questo momento ha la possibilità di vincere, perdere o pareggiare. Quando un giocatore fa una mossa che conduce su territori sconosciuti, rimuove la rete di sicurezza. Giocare per due risultati significa cercare di giocare con poco o nessun rischio, solo per vincere o, alla peggio, pareggiare. Questo significa mantenere una rete di sicurezza, un modo per salvarsi se le cose non vanno come previsto. Dato che è praticamente impossibile vincere ai massimi livelli senza correre un rischio significativo, giocare per due risultati equivale spesso a giocare per uno solo: una sterile uguaglianza, un pareggio.

Un comportamento eccessivamente cauto è un'altra forma di compiacimento, un diffuso effetto collaterale di modici successi. Quando ci troviamo in seria difficoltà sappiamo istintivamente che ci toccherà rischiare. Ma quando tutto va bene esitiamo a rinunciare a ciò che abbiamo e, come s'è visto, in genere sono richieste trasformazioni per aumentare un vantaggio. Bisogna investire la liquidità, mandare i soldati al fronte e mettere a repentaglio i piccoli vantaggi per guadagnarne di maggiori. Rischiare per vincere significa anche rischiare di perdere, e quindi l'ingrediente più essenziale è il coraggio.

La magia dell'audacia

> Qualunque cosa tu voglia fare o pensi di poter fare, comincia.
>
> Perché l'audacia reca in sé magia, forza e genialità.
>
> JOHANN WOLFGANG GOETHE

Attaccare richiede un tempismo perfetto e nervi saldi. Riconoscere il momento adatto per attaccare è molto più un'arte che una scienza, e perfino per i migliori è sovente un'ipotesi. La finestra di opportunità è normalmente molto stretta, come nella

maggior parte dei fattori dinamici: non esistono insegne al neon a indicare una grande opportunità proprio dietro l'angolo. Un procedimento comune ai giocatori di scacchi per rafforzare il loro attacco di base e le capacità tattiche è cimentarsi nella soluzione di rompicapo di vario genere. Questi possono essere tratti da problemi di giochi reali o essere appositamente elaborati sul modello degli studi casistici delle scuole di gestione aziendale. In genere si deve trovare la mossa vincente nella posizione data. Ciò permette di individuare rapidamente un'ampia varietà di modelli tattici, per divertimento e uso pratico nell'insegnamento, ma non è molto realistico. Durante il gioco reale non c'è niente a indicare un colpo vincente utilizzabile. L'attenzione è un altro strumento essenziale nella cassetta degli attrezzi dell'attaccante.

Per percepire le opportunità bisogna abbandonare ogni tipo di supposizione. I modelli e le supposizioni istintive che utilizziamo per guadagnare tempo possono anche impedirci di identificare le migliori occasioni. Questo è vero soprattutto nelle posizioni di quiete, nei periodi di stabilità in cui sembrano non presentarsi situazioni che richiedano di attaccare. Dobbiamo anche evitare di fare troppe supposizioni sui nostri avversari: sovente ci viene ricordato di non sottovalutarli mai, ma anche sopravvalutarli può farci perdere qualche opportunità.

Il torneo di qualificazione per il campionato del mondo svoltosi a Zurigo nel 1953 fu testimone di uno dei più straordinari doppi errori nella storia degli scacchi a livello professionistico. L'americano Sammy Reshevsky, che era stato famoso come *enfant prodige* ed ora era uno degli aspiranti al titolo mondiale, si stava difendendo contro il miglior giocatore ungherese, László Szabó. Questi attaccò il Re di Reshevsky con il Cavallo, mettendolo sotto scacco e lasciandolo con due sole mosse possibili: catturare il Cavallo o allontanare il suo Re. Benché avesse così poche possibilità, Reshevsky fece la scelta sbagliata (per essere giusti, era sempre stato bravissimo nei momenti critici): catturò immediatamente il Cavallo, mettendosi nella condizione di subire in due mosse lo scacco matto, cosa che qualunque giocatore comune avrebbe intuito in un momento.

Ma, incredibilmente, anche Szabó sbagliò! Invece di fare scacco matto, catturò a sua volta il pezzo. Il gioco finì in pareggio poche mosse più tardi e i due campioni si resero finalmente conto dello sbalorditivo doppio errore. Ciò nonostante, Szabó riuscì solo a criticare il suo avversario, dicendo stupito che non si sarebbe mai aspettato uno sbaglio così clamoroso dal grande Reshevsky.

Essere pronti a riconoscere le possibilità di attacco richiede la valutazione di qualunque minimo cambiamento nella propria posizione, nell'ambiente, nella gara. Un piccolo mutamento che non sembra importante all'inizio può combinarsi con una trasformazione successiva e generare una debolezza o un'opportunità.

Anche in una posizione equilibrata, un avversario che rimane sulla difensiva è più portato a fare un errore. Condurre l'azione ci offre più occasioni e una maggiore capacità di controllare il nostro destino, e quindi genera energia positiva e fiducia in noi stessi. L'energia che creiamo, la nostra adrenalina mentale, non è una cosa da poco. Mikhail Tal disse una volta che forse la peggiore mossa della sua vita era una mossa che non aveva fatto, un sacrificio di materiale che aveva valutato per quaranta minuti per poi rinunciarvi (una scelta non da lui). Chi attacca magari può pentirsi di

una mossa sbagliata, ma è sempre meglio che rimpiangere per sempre un'occasione perduta.

Savelij Tartakower diede al mondo degli scacchi il contributo di centinaia di vittorie e di aforismi e storielle pittoresche, in parti uguali. Uno dei miei preferiti «tartakowerismi» è: «La prima cosa essenziale per un attacco è la voglia di attaccare». I progetti e le capacità di valutazione diventano tutti accademici se non sono uniti al coraggio di usarli e attaccare quando se ne offre la possibilità. In un approccio aggressivo ci sono concreti benefici pratici. Se già stai combattendo, vuoi che il primo colpo sia anche l'ultimo, ed è meglio che sia tu ad assestarlo.

Parte terza

Mettere in dubbio il successo

Il successo è contro il futuro successo

Sappiamo che l'autocompiacimento è un nemico pericoloso. La soddisfazione può portare ad abbassare la guardia, a commettere errori e a perdere occasioni. In genere siamo interessati a curare la malattia, non solo a trattare i sintomi, ma in questo caso particolare cadiamo in una specie di paradosso. Il successo e la soddisfazione sono le nostre mete, ma possono anche portarci a modelli di comportamento negativi che impediscono successi e soddisfazioni maggiori, o addirittura a cadute catastrofiche nel momento decisivo.

Il 9 novembre 1985 raggiunsi il mio obiettivo di tutta la vita di diventare campione del mondo (anche se forse è improprio parlare di un obiettivo di tutta la vita quando lo si raggiunge a ventidue anni). Durante i festeggiamenti, fui colto alla sprovvista dalle parole di Rona Petrosjan, la moglie dell'ex campione del mondo: «Mi dispiace per te» disse. «Il più bel giorno della tua vita sta per finire.» Bella cosa da dire alla mia festa per la vittoria! Ma quelle parole mi ritornarono spesso in mente negli anni successivi.

Il peso del successo passato

I quindici anni che seguirono furono una costante battaglia per accrescere le mie forze ed eliminare le mie debolezze. Ero convinto che se avessi lavorato più che potevo e avessi giocato il meglio possibile nessuno mi avrebbe battuto, e ne fui sicuro fino al giorno in cui mi ritirai, nel febbraio del 2005. E allora come spiegare la sconfitta con il mio connazionale Vladimir Kramnik nella finale del campionato del mondo del 2000? Abbiamo già considerato la sua vittoria da un punto di vista scacchistico, mettendo in evidenza come fosse stato capace di scegliere il campo di battaglia per quella occasione. Ma le radici di quel mio errore strategico erano più profonde.

Avevo sempre saputo che la psicologia gioca un ruolo negli scacchi, ma per capire in quale misura fu necessario che perdessi il titolo. Uno dei maggiori punti di forza del mio gioco era sempre stata la capacità di adattarmi a nuove sfide, e la strategia di Kramnik la usò contro di me. Malgrado mi sentissi a disagio nella posizione in cui mi aveva spinto, ero convinto che nel corso del match sarei stato in grado di rifarmi e vincere. In realtà non c'era abbastanza tempo per farlo in una gara di appena sedici partite. Nella mia prima finale del campionato mondiale contro Anatolij Karpov nel 1984-85, non c'erano limiti al numero delle partite, perciò avevo avuto il tempo di adattarmi e recuperare. A Londra non ebbi la stessa possibilità.

Per me fu difficile capirlo, perché in quel momento della mia carriera mi sentivo in una botte di ferro. Nei due anni precedenti avevo giocato alcune tra le migliori partite della mia vita, smentendo i critici che avevano pronosticato la fine del mio regno in testa alla classifica mondiale. In particolare si riferivano alla mia età avanzata: a trentacinque anni ne avevo già dieci di più della maggior parte dei miei avversari. Nel 1999 migliorai il mio record arrivando a nuovi livelli e quando ero a metà di una serie di vittorie in un «Grande Slam» iniziai a prepararmi per il campionato del mondo. Sulla scacchiera mi sentivo in grado di spostare le montagne: come avrebbe potuto abbattermi la furiosa Difesa Berlinese di Kramnik?

Gli anni di successo mi avevano reso vulnerabile a quel tipo di trappola. Mi trovai di fronte a una nuova sfida e detti per scontato che i miei vecchi metodi mi avrebbero permesso di superarla. Fui incapace di riconoscere la gravità del problema e che la mia preparazione non era all'altezza del mio giovane rivale. Quando finalmente me ne resi conto, ormai era tardi per quell'incontro troppo breve e passai dalla certezza di essere al sicuro alla consapevolezza che non ce l'avrei fatta. Verso la fine cercai di ingaggiare un piccolo combattimento, ma non fu sufficiente. Persi l'incontro senza vincere una sola delle quindici partite e, in più, perdendone due.

La mia sconfitta fu conseguenza dell'eccessiva fiducia in me stesso e dell'autocompiacimento. Anche nel momento in cui lo stavo vivendo, era difficile per me riconoscere al mio ex allievo la capacità di essersi preparato meglio di me all'incontro. Forse non prestai molta attenzione al fatto che era stato uno dei miei assistenti durante il campionato del mondo del 1995 contro Viswanathan Anand. Fino all'incontro del 2000 avevo giocato talmente bene e vinto così tante manifestazioni che non potevo concepire gravi carenze nel mio gioco.

È questo che chiamo il peso dei successi passati. Vincere crea l'illusione che tutto vada bene: c'è una fortissima tentazione di considerare solo il risultato positivo senza considerare ciò che invece è andato male, o avrebbe potuto andare male, strada facendo. Dopo una vittoria vogliamo solo festeggiare, non analizzarla. Nella nostra mente riviviamo il momento di trionfo fino a convincerci che fosse inevitabile e scontato.

Anche nei nostri impegni quotidiani si accumulano errori di questo genere. Lasciamo all'idraulico il vecchio detto «Se non è rotto, non aggiustarlo» e teniamolo lontano dal modo in cui gestiamo la nostra vita a casa e sul lavoro. Dobbiamo continuamente mettere in discussione lo status quo, soprattutto quando le cose vanno bene. È evidente che quando vanno male ci diciamo che la prossima volta faremo meglio, ma dobbiamo esercitarci a farlo anche quando vanno bene. Se no, inevitabilmente, ci aspettano l'immobilismo e la rottura finale.

Tattiche di competizione e tattiche di anticompiacimento

Le cadute dovute all'autocompiacimento si verificano con varie modalità. In ambiti competitivi, come quello militare e aziendale, derivano in genere dal «fare le cose come al solito» mentre la concorrenza recupera e ci supera. Le conseguenze di

crogiolarsi nella propria buona reputazione e in esperienze passate possono essere tragiche.

Nel 1941, nei primi mesi dell'invasione tedesca, le truppe sovietiche erano guidate dai veterani della guerra civile dell'Armata Rossa che credevano ancora che i cavalli fossero l'arma vincente. Il maresciallo Kliment Vorošilov, uno dei prediletti di Stalin, usò la stessa tattica di ammassare le unità di cavalleria che nel 1919 aveva avuto successo contro la Guardia Bianca. In questo modo non fu ovviamente possibile evitare che le divisioni corazzate naziste circondassero Leningrado. Peggio ancora, fu ripetuto l'errore degli alti comandi russi all'inizio della prima guerra mondiale, quando un giornalista osservatore scrisse: «Oggi ho visto un'ondata di carne e sangue russi infrangersi contro un muro di acciaio tedesco».

I cavalli erano incompatibili con i carri armati e l'artiglieria. Le aziende automobilistiche americane degli anni Settanta erano incompatibili con le nuove tecniche di fabbricazione e di gestione giapponesi. In aree a rapido movimento, come la tecnologia, reinventare di continuo è una necessità. Ignorare che cosa stia facendo la concorrenza ci può far assomigliare al re d'Inghilterra Giorgio III, sul cui diario, il 4 luglio 1776, giorno della dichiarazione d'indipendenza americana, appare ironicamente: «Oggi non è accaduto niente di importante».

La competizione dovrebbe essere la molla principale per mantenerci motivati. Per me sarebbe stato impossibile sviluppare il mio potenziale senza una nemesi come Karpov a spingermi a ogni passo del cammino. Quando negli anni Novanta emerse una nuova generazione di scacchisti e Karpov smise di essere la principale minaccia alla mia posizione di predominio, fui obbligato a rimettere a fuoco la mia visuale e trovare fonti di ispirazione alternative. Il tema d'attualità diventò contrattaccare la nuova ondata di giovani talenti emergenti, qualcosa che pochi campioni del mondo sono riusciti a fare per molto tempo.

Ogni giocatore ha i propri metodi. Il formidabile Viktor Korčnoj sta ancora giocando a scacchi ad altissimo livello a più di settant'anni e ha mantenuto acceso in sé il fuoco della competizione. «Viktor il terribile» ha condotto una vita difficile e pittoresca sia sulla scacchiera sia lontano da essa, lasciando l'URSS nel 1976, dopo anni di battaglie con le autorità sovietiche. Dopo essersi rifugiato in Europa occidentale, prima in Olanda e poi nella sua attuale patria, la Svizzera, divenne una spina nel fianco per i censori sovietici, che facevano sempre più fatica a tenere il nome del disertore lontano dalle notizie quando vinceva così tanti tornei e sconfiggeva i migliori giocatori sovietici. Per tre volte affrontò il giovanissimo Karpov nell'ambito di campionati del mondo, perdendo ogni volta ma assicurandosi il titolo agrodolce di «più forte giocatore non diventato mai campione del mondo». Korčnoj ebbe poi una specie di rivincita perché continuò a giocare a scacchi a livello professionistico quando Karpov, più giovane di vent'anni, si era da tempo ritirato dai severi ritmi delle competizioni. Quando aveva l'età in cui io mi sono ritirato, Korčnoj non era ancora all'apice della sua carriera!

Ciò nonostante, Korčnoj è sempre stato capace di giocare come se dovesse dimostrare ancora qualcosa. Per lui, sfidare l'età non è ancora abbastanza e non si accontenta di alzare e muovere i pezzi così tanto per fare: si esalta invece a dimostrare a giocatori più giovani di mezzo secolo che hanno ancora qualcosa da

imparare da lui. In un torneo nel 2004, Korčnoj sconfisse il Grande Maestro Magnus Carlsen, giovane prodigio norvegese: il trionfo di un settantatreenne su un quattordicenne.

Korčnoj ha mantenuto la sua grinta rifiutandosi di guardare indietro a quelli che sarebbero stati giorni di gloria per chiunque. È ancora guidato dal gioco degli scacchi e da un sincero desiderio di battere l'avversario, non solo di fare del suo meglio. È essenziale avere questi riferimenti nella nostra vita per mantenerci vigili. Negli scacchi e in altri sport abbiamo classifiche, avversari e tornei, di modo che tutto sembra chiaro, ma ci viene chiesto di più.

Dobbiamo stimolarci, creare i nostri criteri personali e migliorarli continuamente. Può essere un po' paradossale avere la consapevolezza di essere i migliori e competere ancora come se fossimo outsider, svantaggiati. È veramente difficile cambiare una formula che funziona, ma chiunque voglia eccellere sull'arco di una lunga carriera scoprirà che è necessario farlo. Malgrado avesse vinto otto medaglie d'oro in tre Olimpiadi, a trentacinque anni Carl Lewis voleva ancora di più. Per qualificarsi ai Giochi olimpici di Atlanta del 1996, si immerse in un programma di allenamento del tutto nuovo, lasciandosi dietro tutto quello che fino a quel momento aveva funzionato. Sapeva che la sua età e gli infortuni richiedevano nuove sfide. Ad Atlanta riuscì a vincere un altro oro e un argento, perché non aveva avuto paura di cambiare ciò che funzionava.

La chiave per combattere l'autocompiacimento sta nel trovare i modi per mantenere la concentrazione e le motivazioni. Forse non abbiamo un sistema di valutazione né a casa né sul lavoro, ma ciò non significa che non ne possiamo sviluppare uno. Con quale strumento di misura possiamo valutare le nostre prestazioni? Uno è sicuramente il denaro, anche se un po' cinico. Forse può essere d'aiuto un «indice di felicità» o una lista di obiettivi esauriente e realistica simile a quelle che molti di noi invariabilmente realizzano con i propositi per l'anno nuovo. Dubito che trasformarsi in un compulsivo estensore di liste abbia mai portato a qualcuno fama e fortuna, ma qualche elenco, mentale o scritto, di ciò che ci motiva e ha valore per noi può essere d'aiuto.

Prima di iniziare la battaglia dobbiamo sapere per che cosa combatteremo. Tutti dicono che vorrebbero passare più tempo con i figli, ma quanti alla fine sanno davvero quanto tempo passano con loro ogni settimana, ogni mese? Quante ore perdiamo in ufficio facendo un solitario o navigando nel web? E se lo sapessimo? Allora avremmo un obiettivo da raggiungere, una tecnica utile per quella stragrande maggioranza di noi che non si accontenta di «farlo e basta». Anticipando di due secoli l'agenzia pubblicitaria della Nike, Goethe scrisse: «Il sapere non è sufficiente: dobbiamo applicarlo. Volere non è sufficiente: dobbiamo agire».

Trovare i difetti e correggerli

Con la motivazione viene anche la ricerca dei punti deboli nel nostro campo d'attività, l'esame del modo in cui ci muoviamo nelle nostre faccende, nella nostra vita giorno dopo giorno. Se siamo consapevoli degli aspetti negativi, degli scenari

pessimistici, delle possibili crisi, possiamo lavorare per eliminarli ora e, così facendo, migliorare il livello generale delle nostre prestazioni. Non possiamo aspettare di essere colpiti dal disastro per fare dei cambiamenti. Il nostro mantra deve essere: «Trova e correggi».

Negli ultimi anni, l'autoanalisi è diventata la norma in politica. L'ufficio elettorale di Clinton aveva assunto investigatori privati per tirare fuori gli scheletri dall'armadio del proprio candidato, così da poter disarmare preventivamente la stampa e preparare la difesa per le eventuali accuse. Se non fosse stato possibile evitare lo scandalo, almeno lo si sarebbe anticipato e la *war room* della campagna sarebbe stata pronta a rispondere immediatamente.

Naturalmente è difficile focalizzarci sui nostri difetti, proprio come è doloroso prendere in esame le sconfitte subite e gli errori commessi. A nessuno piace rivivere momenti difficili, ma almeno comprendiamo che è essenziale analizzarli. È sempre più difficile cercare gli errori nei nostri successi: l'ego vuole credere di aver vinto in modo brillante superando dure opposizioni, non di avere avuto fortuna perché il nostro avversario non ha colto le sue buone occasioni e le cose sarebbero potute andare molto diversamente.

Abbiamo già esaminato alcuni esempi di una cattiva strategia che vince grazie a buone tattiche e viceversa. Sapere perché vinciamo è essenziale come sapere perché perdiamo: non farlo è uno spreco di prezioso materiale di studio. Mettere in discussione il proprio successo significa porsi quella che dovrebbe essere la nostra domanda preferita: «Perché?». Dobbiamo essere brutalmente obiettivi nei confronti dei nostri successi o scivoleremo sicuramente nell'inazione.

Sovente facciamo riferimento all'errore di «analizzare secondo il risultato». Ciò significa dare per scontato che, se il Bianco vince, è perché ha giocato meglio e ha ottenuto una meritata vittoria. È chiaro che i piani del Nero erano sbagliati: dopotutto, ha perso. È terribilmente difficile non ragionare in questo modo, dato che, quando ci sediamo ad analizzare il gioco, ne conosciamo già il risultato. Ogni mossa del vincitore sembra un po' superiore perché sappiamo già che alla fine ha funzionato. Anche grandi saggisti di scacchi, come Aaron Nimzowitsch e Siegbert Tarrasch, caddero in questa trappola. Pretendevano che il gioco dimostrasse le loro teorie ed elaborarono una considerevole letteratura per giustificare le conclusioni alle quali erano già arrivati.

Cinquant'anni prima che la brutale oggettività dell'analisi informatica aiutasse la mia generazione a risolvere il problema, il mio mentore Mikhail Botvinnik creò un sistema per evitare la trappola. Analizzò in profondità tutte le partite che aveva giocato e pubblicò le sue analisi, in modo che potessero essere controllate e discusse dal pubblico. La minaccia di una imbarazzante correzione pubblica era più forte del suo desiderio di sembrare infallibile, e quindi nelle annotazioni sulle partite sviluppò un forte senso di imparzialità.

Confesso che probabilmente avrei fatto un lavoro migliore se mi fossi ricordato di questa speciale lezione di Botvinnik quando, alla fine degli anni Novanta, iniziai a lavorare alla mia serie di libri sugli scacchi. La fretta dell'editore e la fiducia che le mie analisi fossero migliori di tutte le precedenti ci portarono a pubblicare il primo volume della serie *I miei grandi predecessori* senza che ci preoccupassimo

sufficientemente dell'attenzione che il libro avrebbe ricevuto nella comunità scacchistica e del suo significato.

Il primo volume uscì nell'estate del 2003. L'occhiata superficiale che avevo riservato ai primi quattro campioni del mondo e ai loro più stretti rivali fu rapidamente approfondita da decine di migliaia di giocatori di scacchi in tutto il mondo. Oggi ciò significa anche decine di migliaia di potenti computer da scacchi che penetrano in ogni mossa, in ogni riga della mia analisi. Internet permette a questa estesa rete di analisti e critici *ad hoc* di radunare e presentare un numero notevole (e umiliante) di correzioni.

Ho fatto del mio meglio per adattarmi alla nuova realtà e so che Botvinnik sarebbe orgoglioso del suo pupillo di un tempo. Infatti insistetti perché raccogliessimo le correzioni, per poi analizzarle e poterle includere nelle successive edizioni del libro. Effettivamente parecchie modifiche poterono essere utilizzate per le traduzioni del libro in altre lingue: per esempio, la versione portoghese, pubblicata un anno più tardi, fu molto più accurata della prima edizione russa. Allo stesso tempo rendemmo molto più rigorosi le nostre analisi e i processi di verifica dei fatti per i volumi successivi, e da questo punto di vista ognuno è stato migliore del precedente. La parte quinta, su Karpov e Korčnoj, fu pubblicata all'inizio del 2006 e sono orgoglioso di dire che l'ampia platea di solleciti critici improvvisati ci ha gratificati del suo silenzio!

Questo miglioramento di qualità non si sarebbe mai realizzato senza la disponibilità ad accettare le critiche e la voglia di fare qualcosa in proposito. L'ho inteso come una sfida, non come un insulto. È chiaro che a nessuno piace essere disapprovato: durante i miei vent'anni ai vertici del mondo degli scacchi sono stato sottoposto a una costante raffica di condanne ed elogi, e la tentazione è sempre stata di ignorare le prime e accettare i secondi. Dobbiamo combattere contro il nostro ego e l'istinto di difesa per poter riconoscere che alcune critiche sono meritate e costruttive e che possiamo trasformarle in un utile strumento. In questa battaglia non possiamo vincere sempre ma è fondamentale capire che dobbiamo comunque portarla avanti.

Cercare di evitare le critiche e proteggerci dal loro impatto ci espone a gravi rischi. È una sfida che riguarda non solo gli individui, ma anche il mondo degli affari e i governi. Un'azienda che non è in grado di soddisfare le richieste dei suoi clienti è destinata a fallire. Un test chiave sulla validità di un governo è la sua capacità di ricevere critiche e saper rispondere, oltre che potenziare i propri sistemi di funzionamento e le reazioni.

Ci vuole una grande forza interiore per mettere in discussione il successo, fronteggiare i fallimenti e per accettare il fatto che i cambiamenti sono necessari, e ancor più per metterli in pratica. Churchill disse: «Il successo non è definitivo, il fallimento non è fatale: quello che conta è il coraggio di continuare». Coraggio che può essere stimolato dalla competizione o da un numero infinito di fattori esterni, ma che alla fine deve nascere dentro di noi.

Vladimir Kramnik (1975), URSS/Russia
La mia nemesi

Sarebbe forse meglio lasciare alla prossima generazione il compito di scrivere dell'uomo che mi strappò il titolo mondiale. Le forti emozioni che turbinarono intorno al nostro incontro del 2000 a Londra e ai miei successivi tentativi di prendermi una rivincita con il mio protetto di un tempo rendono difficile essere obiettivi. Comunque fu una figura importante per il mio sviluppo nel gioco e nel processo decisionale, e quindi non può essere ignorato.

Fui uno dei primi a riconoscere il talento singolare di quello straordinario adolescente, già quando era studente alla scuola Botvinnik-Kasparov. Veniva dalla piccola città di Tuapse, sul Mar Nero, ma non vi era niente di piccolo in lui o nel suo modo di giocare a scacchi. Ne sostenni l'inserimento nella squadra olimpica russa di scacchi nel 1992, ignorando le obiezioni della stampa e di alcuni dei nostri compagni di squadra che sostenevano che Kramnik fosse troppo giovane e inesperto per un evento così importante. Ma superò anche le mie migliori aspettative con otto vittorie e un pareggio: era nata una stella.

La sua crescita fu inarrestabile e diventò presto uno dei tre migliori giocatori del mondo, la punta di diamante della nuova generazione che prese il posto del mio vecchio rivale Anatolij Karpov. Nel 1995 lo scelsi per far parte del mio gruppo di analisti quando sconfissi Viswanathan Anand nel nostro incontro per il titolo mondiale a New York. Mentre mi aiutava nella fase di preparazione e analisi, Kramnik imparò anche le mie abitudini e metodi, creandosi un bagaglio di conoscenza che avrebbe efficacemente usato cinque anni dopo.

Nell'ottobre del 2000, Kramnik diventò, da mio assistente, mio rivale per il titolo. Ci affrontammo a Londra, in un incontro di sedici partite. Aveva fatto molto bene i suoi compiti e prese subito l'iniziativa. Già alla seconda partita distrusse la mia linea di difesa con il Nero. Kramnik aveva sviluppato un'idea brillante, nelle partite in cui toccò a lui il Nero, usando una difesa vecchia e relativamente impopolare che però sfruttava bene le mie debolezze. Aveva padroneggiato le difficoltà della Difesa Berlinese e io non avevo avuto il tempo per fare lo stesso. Mi sconfisse con due vittorie contro zero, mentre le altre partite finirono in pareggio.

Dopo avermi sconfitto nella competizione per il titolo, Kramnik cercò di superarmi nella classifica internazionale. Ma lo stile di gioco conservatore che aveva perfezionato per battermi si rivelò meno utile nel mondo dei tornei e i suoi risultati superarono raramente i suoi vecchi livelli. Trovava difficile mantenere la determinazione dopo aver raggiunto così in fretta l'apice della sua carriera. Kramnik rimase e rimane un avversario di classe, ma è stato eclissato da giocatori più giovani e altri della sua stessa generazione già mentre difendeva il suo titolo, sempre più svalutato, con un pareggio nella finale dei campionato mondiale del 2004. Solo il tempo dirà se la sua salute fisica e psicologica si ristabiliranno abbastanza da permettergli di ritornare in vetta.

HANNO DETTO DI KRAMNIK: «[A Londra] Kramnik ha usato un'ottima strategia e ha fatto sì che fosse vincente. Non è stato il primo ad avere l'idea di tenere sotto controllo Kasparov come lui ha fatto, ma riuscire a farlo davvero è tutta un'altra cosa».

Viswanathan Anand

PAROLE DI KRAMNIK: «Bisogna godere di buona salute, disporre di un sistema nervoso resistente e non sopportare di perdere un incontro. Solo così si può avere una possibilità di diventare campioni del mondo».

Il gioco dall'interno

Si può vincere la partita prima di sedersi alla scacchiera

Il libertador sudamericano Simón Bolívar dichiarò che «solo un soldato inesperto crede che tutto sia perduto dopo essere stato sconfitto per la prima volta». Durante le settimane e i mesi successivi alla mia sconfitta di Londra ebbi tempo di assimilare ciò che Vladimir Kramnik aveva ottenuto e capire come ci fosse riuscito. Lavorai per chiudere le falle di cui lui aveva approfittato e scoprire le sue. Dopo quella partita ne giocammo più di una dozzina che terminarono tutte con un pareggio meno una: l'unica vittoria fu la mia.

Per ironia della sorte, quella vittoria giunse nella fase finale di un supertorneo, in una partita che dovevo vincere per contendere a Kramnik il primo posto, e l'apertura fu quella stessa Difesa Berlinese che mi aveva distrutto nell'incontro di Londra. Oltre al fatto di mantenere un sostanziale vantaggio nella classifica, ottenni anche una magra consolazione per l'amara sconfitta precedente.

Individuare i punti deboli del mio gioco fu solo uno degli elementi del mio recupero dalla perdita del titolo mondiale. Contemporaneamente mi dedicai alla ripresa psicologica: ritornare sul ring dopo una sconfitta che lascia malconci non è mai facile, soprattutto se si è consapevoli che l'avversario è imbaldanzito dalla percezione delle nostre debolezze.

Ci sono poche cose così brutali come gli scacchi professionistici. Bisogna trascorrere cinque o sei ore totalmente concentrati in diretta competizione con un'altra mente, con il ticchettio di un orologio e senza potersi nascondere da nessuna parte. Non ci sono compagni di squadra con cui condividere la responsabilità, né arbitri ai quali dare la colpa, né dadi sfortunati o carte da girare. Gli scacchi sono definiti un gioco di informazione al cento per cento: entrambi i giocatori sanno in ogni momento quello che sta succedendo e quando uno perde è perché l'altro lo vince. In questo, gli scacchi hanno molto di più in comune con la boxe che con altri passatempi, e riprendersi da una sconfitta può essere perfino ancora più difficile. Come disse una volta in un'intervista Nigel Short, mio sfidante nel campionato del mondo del 1993: «Gli scacchi sono spietati: bisogna essere pronti a uccidere».

Per quanto alcuni giocatori tendano a ridimensionarla, l'importanza della psicologia non rischia davvero di essere sopravvalutata, negli scacchi come in ogni altra impresa. Le capacità e il talento che abbiamo richiedono la forza di svilupparli e il coraggio di metterli in pratica. Anche un gioco come gli scacchi, che ha l'apparenza di un rompicapo matematico, guadagna moltissimo da un atteggiamento costantemente corretto, e non solo alla scacchiera.

La tempesta prima della quiete

La preparazione richiede la capacità di automotivarsi e lavorare a lungo, per molte ore, in solitudine. Lo studio continuo può sembrare la fatica di Sisifo quando si sa che forse solo un dieci per cento dell'analisi che si sta compiendo uscirà alla luce. Sappiamo che i nostri sforzi pagano sempre degli interessi, anche se indiretti, ma è facile dirlo a noi stessi e difficile farlo valere come motivazione, per la stessa ragione per cui non riusciamo a vedere l'utilità dell'algebra studiata a scuola.

Poi bisogna prendere la rincorsa per il gioco e affrontare la battaglia per controllare nervi, paure e adrenalina. Alcuni giocatori perdono il sonno e l'appetito, altri si preparano fino all'ultimo minuto e si concentrano sul gioco mentre altri ancora guardano un film o fanno una passeggiata per schiarirsi le idee. Io, per esempio, sapevo sempre che c'era qualcosa che non andava se non mi sentivo nervoso prima di una partita. L'energia nervosa è l'armamento di cui disponiamo in ogni battaglia mentale: se non ne abbiamo abbastanza la nostra concentrazione diminuisce, se ne abbiamo troppa il risultato può essere esplosivo, sia per noi che per il nostro avversario.

Molte volte prima di un incontro ho avuto la straordinaria sensazione che sarei riuscito a battere il mio avversario, indipendentemente da chi fosse e da ciò che potesse fare. Mi capitò nel 1993, prima dell'incontro con Anatolij Karpov nel supertorneo di Linares in Spagna (una specie di equivalente del «Grande Slam» nel tennis o del «Major» nel golf). Per quanto giocassi con il Nero, ero completamente sopra le righe perché avevo la strana sensazione che sarebbe successo qualcosa di straordinario.

Quella volta, poi, la mia proverbiale rivalità con Karpov era accentuata dal fatto che stavamo pareggiando per il primo posto a solo quattro partite dalla fine. Il mio allenatore di allora, Sergej Makaričev, potrebbe confermare che prima del match ero molto ottimista e mi vantavo che finalmente sarei riuscito a distruggere Karpov. In realtà fu proprio quello che successe, anche se alla fine si verificò una svolta comica che nessuno avrebbe potuto prevedere.

Dopo aver sacrificato un pedone e preso l'iniziativa, raggiunsi una posizione dominante. I pezzi di Karpov furono rapidamente spinti indietro verso il bordo, in una situazione piuttosto inconsueta. Alla ventiquattresima mossa promossi un pedone, dicendo «Regina», e guardai l'arbitro perché mi desse una seconda Regina, che del resto avrebbe già dovuto essere sul tavolo. Ma prima che potessi ricevere una risposta, Karpov fece la sua mossa, una mossa irregolare! Reclamò che poiché non avevo messo in gioco una nuova Regina, era lui a dover scegliere il pezzo sostitutivo e che, in quel caso, era un Alfiere, cioè un pezzo molto più debole della Regina. Ma quella piccola farsa si risolse in fretta: io ebbi la mia Regina e Karpov abbandonò dopo tre mosse, per quanto avesse chiesto e ottenuto alcuni minuti supplementari come compenso della confusione da lui stesso creata. Quella vittoria fece parte di una serie di cinque incontri che considero ancora oggi tra i migliori della mia vita: quattro vittorie e un pareggio che mi fecero vincere un torneo contro i più grandi giocatori del mondo. Dietro a questo tipo di premonizioni e risultati c'è qualcosa di più che il potere del pensiero positivo. L'energia creativa e competitiva è una realtà tangibile, e se la possiamo sentire noi, la sentono anche i nostri avversari. Il nostro livello di

sicurezza si riflette nel nostro modo di muoverci e di parlare, non solo in ciò che diciamo, ma anche per come lo diciamo.

Se vogliamo essere presi sul serio, prendiamoci sul serio

Sono sempre stato elogiato (o criticato) per il fatto di incutere molto timore davanti alla scacchiera. Si diceva che Bobby Fischer provocasse la «paura Fischer» nei suoi avversari e che Mikhail Tal, durante i suoi anni migliori, ipnotizzasse gli altri giocatori con lo sguardo magnetico che alzava sovente dalla scacchiera per guardare negli occhi il suo avversario. Uno dei rivali di Tal, l'ungaro-americano Pál Benkõ, una volta arrivò al punto di giocare con un paio di occhiali da sole per proteggersi dallo sguardo del lettone. Come risposta Tal, sempre molto spiritoso, se ne fece prestare un altro paio da Tigran Petrosjan e se li mise, più che altro per divertire gli spettatori e gli altri giocatori. Anche Benkõ fu costretto a riderci sopra, almeno fino a quando non dovette abbandonare la partita.

Pochi grandi giocatori sono stati accusati di intimidire o ipnotizzare gli avversari, per cui lo considero un complimento. Se alcuni giocatori si sentivano sottoposti a una grande pressione quando mi erano seduti davanti è perché conoscevano le mie partite e la mia reputazione, qualcosa che acquistò un'importanza sempre maggiore mentre diminuiva gradualmente l'età dei giocatori con i quali mi misuravo. Prima di ritirarmi ebbi il discutibile piacere di prender posto di fronte ad avversari che non erano ancora nati quando avevo vinto il titolo mondiale. Per loro ero quasi un pezzo vivente di storia, anche se questo non impedì a uno di loro, Teimour Radkabov, prodigioso adolescente della mia città natale, Baku, di sconfiggermi nel 2003 a Linares. Anche se alcuni critici insinuarono che molti miei avversari giocassero male contro di me a causa della mia reputazione, sono sicuro che almeno altrettanti fossero invece motivati per la medesima ragione a dare il meglio di se stessi.

Se avevo un comportamento minaccioso alla scacchiera, questo dipendeva casomai dalla mia convinzione che gli scacchi fossero una faccenda seria e che fosse mia responsabilità mostrare al mio avversario che avrei fatto tutto il possibile per sconfiggerlo. E questo valeva sia nei tornei d'*élite* sia nelle esibizioni contro gli appassionati, dove sovente gli spettatori mi chiedevano di sorridere per le fotografie mentre giocavo. In alcune occasioni mi sono sforzato di limitarmi a cortesi pareggi con politici di alto livello o celebrità, ma in generale sentivo che avrei imbrogliato i miei avversari se non avessi giocato il meglio possibile e non avessi dimostrato che prendevo il gioco molto seriamente.

Per esempio, quando giocavo venticinque partite contemporaneamente in una esibizione simultanea (che nel mondo degli scacchi si chiama «simul») assumevo l'impegno di ottenere un punteggio chiaro, o un «punteggio secco», come diciamo in Russia: 25-0. Indossare la mia «faccia da gioco» ogni volta che mi trovavo davanti a una scacchiera era una parte importante della preparazione: non volevo perdere l'abitudine di essere completamente concentrato sulla scacchiera.

La mia testardaggine in quel tipo di esibizioni aveva anche altre ragioni. Contro una forte concorrenza, giocare con diversi avversari simultaneamente è

un'opportunità per prendersi tempo con creatività, liberi dalle costrizioni del gioco a due. Alcuni Maestri considerano quegli incontri un semplice allenamento, ma io non ho mai voluto perdere occasioni per imparare qualcosa, per ampliare le mie prospettive. Le simul richiedono anche un complesso processo decisionale, perché bisogna riuscire a calcolare il punteggio totale e come ogni partita possa avere conseguenze sulle altre.

Nel maggio del 1995 giocai una simul a Mosca, nel leggendario Club Centrale degli Scacchi. Era il cinquantesimo anniversario del Giorno della Vittoria e io giocavo contro trenta veterani della seconda guerra mondiale. Credo che il mio avversario più giovane avesse settantatré anni! Ma non fu una passeggiata: molti erano discreti giocatori e alcuni avevano giocato in club scacchistici negli anni Trenta e Quaranta. Era uno schieramento di grande effetto, con alcuni dei veterani che sfoggiavano le loro medaglie e addirittura un generale in alta uniforme.

La partita con il generale non stava andando bene e iniziava a distrarmi dalle altre. Avrei potuto continuare a giocare, ma la posizione era complicata, e quindi, quando vidi una possibilità di forzare un pareggio, decisi di farlo, così da potermi poi concentrare sulle altre ventinove partite. Fu la prima partita a concludersi e immediatamente percepii l'irritazione degli altri giocatori i quali pensavano che avessi concesso al generale un pareggio per via del suo rango, mentre non era affatto così.

Invece di portarmi dietro per tutta la durata dell'evento il peso di quella sola partita, trovai un modo per liberarmi in fretta e comunque dalla pressione. Fu una decisione esclusivamente pragmatica: se avessi continuato quella partita forse avrei vinto, ma non sarei riuscito a concentrarmi sulle altre. Succede sovente di dover affrontare questo tipo di situazioni quando un problema difficile da risolvere, personale o professionale, ci domina la mente e ci impedisce di pensare ad altro. Se è possibile, dobbiamo cercare di risolverlo rapidamente, anche se la soluzione non è del tutto a nostro favore. È come vendere un titolo in perdita prima che scenda ancora di più.

Quella simul con i veterani ebbe una conclusione divertente. Dopo aver combattuto quasi cinque ore e aver ottenuto qualche altro pareggio, nell'ultima partita eravamo arrivati a un finale in cui avevo un pedone in più e buone possibilità di vittoria, ma ancora un lungo cammino da percorrere. Anche il mio avversario era molto stanco e pensai di aver spinto troppo, quindi offrii un pareggio che lui accettò. Mentre firmavo il suo foglio segnapunti era eccitatissimo e mi disse che avrebbe ricordato per sempre quel pareggio, proprio come ricordava il pareggio contro Lasker nella simul del 1937!

Viktor Korčnoj, che era straordinariamente competitivo, prese ancora più sul serio le sue esibizioni, almeno a giudicare da una storia basata sulla sua collezione di incontri. Nel 1963 era a Cuba con una squadra di altri Grandi Maestri sovietici per un torneo e alcuni di loro si esibirono in simul ben frequentate: tra gli avversari di Korčnoj c'era addirittura il Che Guevara, e prima dell'incontro un ufficiale suggerì a Viktor che sarebbe stata una buona idea concedere al Che un pareggio. Quando Korčnoj tornò in albergo, Mikhail Tal gli chiese come era andata la sua simul e credo che rimase un po' sorpreso quando sentì che aveva vinto tutte le partite. «Anche

quella contro il Che Guevara?» chiese Tal. «Sì» rispose Korčnoj. «Non ha la più pallida idea di come reagire all'Apertura Catalana!»

Ai fini del nostro successo, è molto importante mantenere un atteggiamento adeguato, nell'intimo ed esteriormente, il che non è così semplicistico come convincerci di essere dei portenti invincibili. Dobbiamo cercare di sforzarci al massimo in ogni momento ed essere consapevoli che il vero errore è accontentarsi di meno. I luoghi comuni e i poster appesi negli uffici sul «rendere al centodieci per cento» non possono essere di alcuna ispirazione se prima non motiviamo noi stessi a rendere al cento per cento. Quel proverbiale dieci per cento in più viene dalla consapevolezza di essere pronti a fare tutto ciò che vogliamo e di esserne in grado. E quando vinciamo siamo sovente sorpresi nell'apprendere che siamo più capaci di quanto pensassimo.

Un altro elemento critico nella percezione che gli altri hanno di noi è il modo in cui noi ci percepiamo. Un bell'abito e una stretta di mano energica devono avere un parallelo nel nostro sguardo e nel timbro della nostra voce. I sociologi sono arrivati alla conclusione che le donne trovano inconsciamente più attraenti gli uomini sposati perché trasmettono un certo tipo di sicurezza e fiducia in se stessi che invece molti single non hanno (quindi, fingere di essere sposati non funziona). Le persone che intervistano i candidati a un posto di lavoro o di studio ricordano come si sono comportati molto più di quello che hanno detto.

Come ci ricordano gli altri? Ognuno di noi ne è consapevole solo fino a un certo punto. Come scrisse Mark Twain, «Non ci sono gradi di vanità, ma solo gradi di capacità di nasconderla». Il triste risultato è che più ci preoccupiamo di quello che gli altri pensano di noi, più peggiora il nostro modo di presentarci. Rifacendoci a Twain e alla sua scala di valori lo «nascondiamo» meglio se ci concentriamo sulle nostre qualità, la nostra preparazione, le nostre realizzazioni. È una specie di salutare orgoglio che nasce da successi ottenuti lavorando duramente e dalla sincera convinzione che altri successi arriveranno.

Non distraiamoci mentre cerchiamo di distrarre gli altri

Per quasi tutti gli abitanti della Terra, i veri giocatori di scacchi sono situati tra le caricature letterarie del razionalissimo e malvagio Kronštejn di Bond e lo psicotico Lužin di Vladimir Nabokov. La mia impressione è che siano raggruppati verso l'estremità razionale della curva a campana, ma ci sono notevoli eccezioni. Le incredibili storie sull'incontro tra Viktor Korčnoj e Anatolij Karpov durante il campionato del mondo del 1978 nelle Filippine sono sufficienti a motivare il dubbio che i giocatori di scacchi siano davvero dei pazzi.

La tensione tra i due fronti del gioco era già alle stelle. L'«odiato disertore» Korčnoj stava sfidando l'onnipotente macchina sovietica e il suo campione Karpov. Da entrambe le parti si erano già alzate innumerevoli stupide proteste, addirittura prima dell'inizio dell'incontro. I litigi erano stati provocati dalle bandiere poste sul tavolo, dall'altezza e foggia delle sedie e addirittura dal colore dello yogurt che Karpov consumava durante le partite. Ma la storia più bizzarra fu quella del dottor

Vladimir Zukhar, un professore psicologo che faceva parte dell'entourage di Karpov a Baguio.

Zukhar era seduto tra il pubblico e fissava Korčnoj durante le partite. Il legame con Karpov e il modo di fare apparentemente strano convinsero il superstizioso Korčnoj e il suo iperprotettivo gruppo che si trattasse di uno sporco gioco di tipo paranormale. Zukhar fu accusato di essere un parapsicologo che cercava di disgregare il pensiero di Korčnoj. La squadra dello sfidante chiese che a Zukhar non fosse permesso di sedersi troppo vicino al palco, mentre i sovietici respinsero ogni richiesta e a loro volta ne avanzarono altre. Così iniziò un periodo incredibile in cui Zukhar fu costretto a cambiare posto ogni giorno, spesso circondato da membri della delegazione di Korčnoj. Prima della diciassettesima partita, Korčnoj rifiutò perfino di giocare se Zukhar non si fosse seduto più lontano, e quella protesta gli costò undici minuti di gioco che gli sarebbero invece stati preziosi quando sbagliò e perse la partita, dopo avere sprecato molte occasioni vincenti per mancanza di tempo. A un certo punto, Korčnoj si procurò il proprio «parapsicologo, neurologo e ipnotizzatore» per combattere i poteri di Zukhar.

La saga continuò nello stesso modo per tutto l'incontro. Fu soltanto una messa in scena o è davvero possibile che i due più grandi giocatori di scacchi del pianeta, e/o i loro collaboratori più stretti, fossero distratti da questi elementi di secondo piano durante il più importante match della loro carriera? Karpov vinse la competizione di trentadue partite per un solo punto, che guadagnò con la vittoria nell'ultima partita (con Zukhar seduto di nuovo in prima fila, per la cronaca). C'è da chiedersi se Korčnoj non avrebbe giocato meglio se non avesse investito così tanta energia nel rispondere alle provocazioni di Karpov e nel sospettare che Karpov ricevesse messaggi criptati nello yogurt. Tra l'altro, Karpov vinse per la prima volta nell'ottava partita, dopo aver sorpreso l'avversario e i tifosi rifiutandosi di stringere la mano a Korčnoj prima di iniziare a giocare.

L'importanza di assumere il controllo

La perdita di energia mentale si riflette su quella fisica molto più che il contrario. Depressione e mancanza di concentrazione hanno sul corpo gli stessi effetti debilitanti di una corsa di due chilometri. «Responsabilizzazione» può essere magari una parola di cui si abusa al giorno d'oggi, ma è un concetto cruciale nella nostra vita personale e professionale: quando sentiamo di avere il controllo di noi stessi siamo molto più forti. Un esempio macabro è dato da un esperimento di cui ho letto, nel quale sono stati usati due topi in gabbie adiacenti. Attraverso il pavimento delle gabbie veniva inviata a intervalli regolari una scarica elettrica a entrambi i topi. In una delle gabbie la cavia poteva abbassare una leva per interrompere la corrente. I topi ricevevano la stessa scossa, ma quello nella gabbia con la leva visse molto più a lungo dell'altro. Di fronte a eventi imprevedibili e del tutto incontrollabili, perfino i topi perdono la voglia di vivere senza la quale il corpo non sopravvive a lungo.

Leggiamo ogni giorno di «sostanze stressanti» e altre cose che dimostrano ciò che abbiamo sempre sospettato: in realtà la mente è davvero importante. Sentire di avere

il controllo del proprio destino alla scacchiera, a casa, a scuola, sul lavoro, agisce positivamente sul benessere mentale e fisico, e, di conseguenza, favorisce migliori prestazioni in genere. La rivoluzione che iniziò negli anni Settanta all'interno delle organizzazioni aziendali fece scomparire intere fasce di dirigenti e decentralizzò i processi decisionali. Piccole unità più prossime alle fonti di informazione sono in grado di prendere decisioni migliori con maggiore rapidità e anche di avere il morale molto più alto.

Ci si lamenta spesso delle troppe responsabilità, ma l'alternativa è decisamente peggiore. La breve sensazione di sollievo che ci prende quando qualcuno decide per noi non dura a lungo, soprattutto se si tratta di cose che hanno un impatto diretto sulla nostra qualità di vita (anche se non si tratta di veri e propri elettroshock). Troppo sovente il nostro istinto ci porta a lasciare che le cose accadano intorno a noi invece di prendere le redini. Questo equivale a imboccare un percorso definito da altri chiedendoci, al massimo, «Che cosa succede se non faccio niente?», invece di farci coinvolgere. Evitare le responsabilità mette in moto un dispositivo di risparmio di energie, ma inevitabilmente ci porta lontano dai nostri obiettivi.

Spezzare l'incantesimo della pressione

Anni di competizioni mi hanno abituato alla tensione che ritorna a ogni incontro e a ogni evento, ma all'inizio della mia carriera non fu assolutamente facile. Nel gennaio del 1978, quando avevo quattordici anni (ed ero un ragazzo prodigio che stava invecchiando) partecipai al torneo Sokolskij Memorial, a Minsk, con la speranza di ottenere un punteggio che mi consentisse di qualificarmi per il titolo di Maestro. Avevo anche bisogno di continuare i miei successi precedenti: dopo due titoli junior nazionali consecutivi, non ero riuscito a vincere il campionato mondiale under 16 nel 1976 e 1977. Intanto il mio più acceso rivale della categoria, Artur Jusupov, aveva appena vinto il titolo mondiale under 20. Era del tutto eccezionale che un giocatore junior fosse invitato a giocare in un evento rilevante in un'altra Repubblica sovietica, in questo caso dall'Azerbaigian alla Bielorussia, e mi era stato concesso di partecipare solo grazie all'insistenza del mio mentore, Mikhail Botvinnik, di modo che il mio successo era fondamentale per la reputazione di entrambi. Era normale che avessi molte ragioni per essere nervoso, e anche un po' spaventato da alcuni dei miei esperti avversari.

Mia madre ebbe un'idea. Il giorno prima dell'inizio del torneo mi disse: «Garik, questa volta ce la puoi fare, ma voglio che prima di ogni incontro impari a memoria alcuni versi del poema *Evgenij Onegin* di Puškin per acuire i tuoi sensi». Seguendo le sue istruzioni, riuscii a distrarmi dall'ansia grazie a quella «penna magica» e vinsi il primo incontro, recuperando la fiducia in me stesso. Alla fine non solo raggiunsi un punteggio sufficiente alla qualificazione per il titolo di Maestro ma addirittura vinsi il torneo, con un piccolo contributo del nostro poeta nazionale.

È del tutto naturale sentirsi un po' a disagio quando ci si trova sotto pressione. È quando iniziamo a essere indifferenti a nuove sfide che è il caso di preoccuparsi. Se tutto sembra facile, non stiamo stimolando abbastanza noi stessi o non ci sentiamo

sufficientemente sfidati. Se non manteniamo la nostra resistenza psicologica non saremo capaci di rispondere bene quando ci troveremo di fronte a un ostacolo: i muscoli della psiche se non vengono usati si atrofizzano, proprio come quelli del corpo e della mente. Se è passato molto tempo da quando abbiamo sentito l'eccitazione di provare qualcosa di nuovo e sconosciuto, forse è perché abbiamo sempre cercato di evitarlo. Per mantenere attive le nostre difese ci serve una dieta regolare di cambiamenti e salutare energia nervosa. Quando i problemi ci incalzano, queste difese devono essere in buone condizioni di efficienza. È molto difficile imparare da una dura perdita e ricominciare il giorno dopo, convinti di essere i migliori: equilibrare capitoli di vita in qualche modo contraddittori richiede una forte struttura mentale, soprattutto dopo una sconfitta particolarmente devastante. La nostra teoria del potere della mente sulla materia può anche ritorcersi contro di noi se ci convinciamo che la situazione sia senza speranza. Una sconfitta porta in fretta a un'altra e poi a un'altra ancora, e questo può succedere nell'arco di un singolo torneo o addirittura di una carriera, facendoci cadere in una routine di fallimenti.

Al di là dei conti, rimanere obiettivi

Durante il campionato del mondo del 1986 a Leningrado mi trovavo in grande vantaggio contro Karpov, quando all'improvviso subii tre sconfitte consecutive e, a cinque partite dalla fine, ci ritrovammo alla pari. Dopo l'ultima sconfitta, nella diciannovesima partita, tenni una riunione d'emergenza con i miei allenatori per decidere con quale tattica continuare. Dovevo forzare un rapido pareggio per ristabilirmi e recuperare o piuttosto battermi come sempre? «Perché non lottare?» mi domandai. «Ne ho appena perse tre, non è possibile perderne quattro di seguito.» Il Grande Maestro Mikhail Gurevič, che aveva moltissima esperienza sia negli scacchi che nei casinò, mi rispose: «Il calcolo delle probabilità non funziona così. Quando giochi alla roulette devi perdere per molte volte di seguito senza mai smettere di scommettere sul nero». È triste ma vero: non ha senso credere che più tardi andrà meglio perché adesso va male, non esistono scale di valori cosmiche che alla fine chiudono in pareggio tra di loro. Diedi retta a Gurevič e feci un rapido pareggio nella ventesima partita, un altro nella ventunesima e poi, del tutto recuperato, ottenni una schiacciante vittoria nella ventiduesima, riprendendo il comando e ottenendo il mio titolo.

Nei casinò sovente vicino alla roulette sono collocate delle tabelle digitali che mostrano gli ultimi dodici numeri usciti, per incoraggiare la gente a credere che possono ottenere un vantaggio da questa informazione, quando in realtà non ha il minimo valore. La roulette non sa quale numero sia uscito nell'ultima giocata. È molto pericoloso ingannare noi stessi sul fatto che qualcosa deve succedere quando non esiste alcuna relazione tra passato e presente. Se non ci distanziamo da questa falsa pista facciamo qualcosa di non molto diverso dal seguire una superstizione.

Il concetto di una nemesi individuale è molto discusso nel mondo degli scacchi, dove il principio transitivo difficilmente contiene la verità. Il giocatore A può sconfiggere il giocatore B, che sconfigge C, il quale sconfigge A. Potremmo dire che

alcuni giocatori sono «buoni clienti»: li sconfiggiamo indipendentemente da quello che fanno. Ho riportato dei punteggi molto validi contro molti dei miei migliori avversari, ma Aleksej Širov è stato senza dubbio il mio migliore cliente. In circa trenta incontri nell'arco di più di dodici anni ha subìto quindici sconfitte nette, non contando i pareggi, senza neppure una sola vittoria contro di me (mentre ha un buon punteggio nei confronti della mia nemesi, Kramnik).

Un tale livello di predominio su uno dei più dotati giocatori d'*élite* deve avere una spiegazione lontano dalla scacchiera. Dopo così tante sconfitte iniziamo a dubitare che non sia nemmeno possibile sognare di vincere, e così firmiamo la nostra condanna a perdere di nuovo. Dopo la tredicesima sconfitta, Širov scherzò cavallerescamente sul fatto che, essendo tredici il mio numero fortunato, ormai era tempo di dare un taglio alla serie di sconfitte. Questo gambetto psicologico non fu una cattiva idea, ma purtroppo per lui non andò in quel modo.

Quando non basta fare del nostro meglio

Una sconfitta può fare doppiamente male quando pur sembrandoci di aver fatto tutto il possibile non è stato comunque sufficiente. È il contrario delle parole di consolazione che i genitori rivolgono ai figli quando la squadra di calcio in cui giocano ha perso: «Hai fatto tutto quello che potevi». Dovremmo sentirci meglio sapendo che non avremmo potuto fare di più, anche se i risultati non sono stati positivi. Eppure, chi aspira a diventare campione del mondo non vuole sentirsi dire che ha fatto del suo meglio ma è stato comunque inequivocabilmente sconfitto. In effetti, potrebbe esserci qualcosa di peggio?

Il sovietico Andrej Sokolov e il russo di nazionalità americana Gata Kamsky dovettero affrontare entrambi questa brutta realtà giocando con Karpov, e in entrambi i casi l'effetto fu devastante. Nel 1985-86, Sokolov, che aveva allora ventitré anni, giocò i migliori scacchi della sua vita e compì un'impressionante scalata al titolo mondiale. Dopo due vittorie nella fase di qualificazione affrontò Karpov nel 1987, nell'incontro finale del Torneo dei Candidati, il cui vincitore mi avrebbe sfidato nel campionato del mondo. Ma Sokolov trovò pane per i suoi denti: non riuscì a vincere una sola partita, mentre Karpov ottenne quattro vittorie. Dopo quel crollo, Sokolov si trasformò in un giocatore completamente diverso. Il sole gli aveva sciolto le ali e lui cadde sulla Terra. Per molti altri anni i suoi risultati rimasero nella mediocrità. Non si avvicinò mai più al titolo mondiale e neppure ottenne punteggi di rilievo in eventi famosi. Come nota positiva, attualmente Sokolov sta ancora giocando bene a scacchi, immerso in una vita piacevole nelle regioni francesi.

La storia dell'ultimo giocatore americano ad aver raggiunto livelli mondiali è più o meno tragica. Gata Kamsky andò più lontano, ma il suo potenziale e record di successi rese la sua caduta finale ancora più dolorosa. Era stato portato da suo padre negli Stati Uniti nel 1989 e da adolescente visse un'ascesa da meteora nella classifica dei giocatori di scacchi. Nel 1996 raggiunse la finale del campionato mondiale della FIDE, dove affrontò Karpov (come ho detto prima, nel 1993 il mio sfidante Nigel Short e io abbandonammo la Federazione internazionale degli scacchi e si arrivò così

a due titoli mondiali: il «titolo classico», che detenevo io, e il «titolo ufficiale» avallato dalla federazione, che fu mantenuto per poco tempo da Karpov).

Non sapremo mai che cosa avrebbe potuto realizzare Kamsky, allora ventiduenne, se non avesse abbandonato gli scacchi dopo la disastrosa sconfitta inflittagli da Karpov. Ma lui, o forse il padre che era notoriamente un tipo irascibile, decise che, se non poteva essere il numero uno degli scacchi, avrebbe dovuto provare qualcos'altro. Si ritirò subito dal gioco per dedicarsi al diritto, come aveva fatto il suo predecessore Paul Morphy.

Intanto Karpov, al suo apice, era un esempio perfetto di totale obiettività sia durante gli incontri sia quando non era impegnato nei tornei. Il suo freddo pragmatismo gli permetteva di giocare ogni mossa come se stesse guardando la scacchiera per la prima volta. Non permise mai che una mossa sbagliata, una partita persa o un risultato mediocre lo distraessero. Per Karpov, il domani era sempre un altro giorno.

Il mio stile molto più emotivo non mi ha mai permesso scappatoie logiche di quel tipo. Mi sono precipitato su ogni incontro e ho pagato un pesante prezzo psicologico per ogni sconfitta. Ho fatto affidamento su un'enorme riserva di energia per rimettermi in forze per l'incontro successivo, facendo esplodere irritazioni e rimpianti prima di ricaricarmi. Dobbiamo trovare il modo migliore per lottare con le sconfitte, per trarne insegnamento e riprendere a lottare due volte più forte di prima. Cercare di rimuovere completamente un ostacolo dalla nostra mente è solo una ricetta per ripetere gli errori da cui ci rifiutiamo di trarre insegnamenti.

Pretendenti al trono ed errori fatali

Insieme all'eterno dibattito su «chi è stato il più grande di tutti i tempi», una delle discussioni più diffuse in ogni club di scacchi (o, di questi tempi, sui forum di Internet) è a chi sia riservato il dubbio titolo di «più grande giocatore che non è mai stato campione del mondo». Nella storia degli scacchi troviamo grandi giocatori che arrivarono molto vicino al titolo senza mai conquistare l'Olimpo, anche se non mancavano certo di capacità scacchistiche, e anzi crearono molti dei capolavori che ancora oggi conosciamo.

Quando ci chiediamo perché quei grandi giocatori non siano mai riusciti a scalare la vetta, dobbiamo fare qualcosa di più che stringerci nelle spalle e dare la colpa al destino. Ogni caso fa a sé, e nonostante non possiamo mai dire esattamente dove sia la colpa, possiamo però intuire ciò che può esserci dietro quel fallimento.

I sostenitori del dinamico giocatore russo Mikhail Čigorin non possono dire che non avesse buone possibilità. Verso la fine del XIX secolo giocò due volte per il titolo mondiale contro Wilhelm Steinitz e perse entrambe le volte. Nel corso di tutta la sua carriera, Čigorin lottò contro il buon senso comune, forse sbagliando. Non fu mai capace di imbrigliare la propria indomita creatività verso esiti pratici. Per lui era più importante provare il suo punto di vista che vincere, e la mancanza di pragmatismo competitivo gli impedì di salire ai vertici.

Čigorin ci insegna che non possiamo sacrificare i risultati a una cieca fiducia nei nostri metodi, per quanto innovativi possano essere. Esiste una tendenza forte, e non necessariamente insana, a rispondere a un contrattempo dicendo a noi stessi che non abbiamo insistito abbastanza, che se solo avessimo continuato nella stessa direzione le cose sarebbero andate meglio. Dobbiamo fare affidamento sul nostro osservatore interno per guardare i risultati spassionatamente, per mettere da parte il nostro ego in modo sufficiente da poterci interrogare sul nostro approccio. Se Čigorin fosse stato capace di limitare il regno della sua fantasia a poche occasioni, il mondo avrebbe potuto avere il suo primo campione russo molti decenni prima di Aleksandr Alekhine.

Se c'è un giocatore di scacchi cui si può perdonare di aver imprecato contro il fato, questo è Akiba Rubinstein. Oggi, a distanza di un secolo da quando fece parte dell'*élite*, la qualità del suo gioco resta impeccabile. In più di un'occasione gli costò cara una certa mancanza di senso pratico: Rubinstein non voleva o non era capace di considerare da vicino la situazione di un torneo e neppure di una partita, perdeva lo sguardo d'insieme e correva rischi non necessari. Ma le sue maggiori cadute avvennero lontano dalla scacchiera, dove un aspirante al titolo degli inizi del XX secolo doveva avere carisma, capacità di coltivare gli sponsor e doti scacchistiche.

Malgrado i suoi molti successi nei tornei, Rubinstein non riuscì mai a riunire i soldi necessari per sfidare Emanuel Lasker. L'ostentazione e le accese contese pubbliche tipiche di questo tipo di trattative non facevano parte in modo assoluto del repertorio di quel timido polacco. José Raúl Capablanca lo superò presto nella corsa al primo posto, facendosi grande pubblicità.

È facile dire che in un mondo perfetto varrebbero solamente le capacità scacchistiche e non le raccolte di fondi e l'attivismo politico. I candidati più qualificati vincerebbero sempre le elezioni e i software migliori sarebbero venduti più degli altri. Questo mondo di sogno di presunta obiettività ignora la complessità di qualunque ambiente competitivo. Il momento in cui crediamo che un qualcosa ci spetti di diritto è proprio quando siamo vicini a perderlo a opera di qualcuno che sta lottando più duramente per averlo.

Rubinstein non fu l'unico grande giocatore a non essersi mai avvicinato a un titolo mondiale. Paul Keres passò decenni ad altissimi livelli, prima e dopo la seconda guerra mondiale. Nato in Estonia, fu ostacolato da fattori politici e storici, generali e particolari. La sua migliore opportunità di aspirare al titolo fu interrotta dallo scoppio della guerra. Più tardi, le autorità sovietiche preferirono il «buon russo» Mikhail Botvinnik.

A parte il destino, tuttavia, Keres ebbe diverse possibilità di qualificazione al campionato mondiale e le mancò sempre per un soffio. Ho una certa difficoltà a trovare un qualsiasi difetto nel suo stile di gioco, ma sono molto scettico sul fatto che avrebbe potuto essere un rivale per Botvinnik sotto i riflettori del palcoscenico della competizione.

David Bronstein provò a strappare il titolo a Botvinnik. Il loro incontro del 1951 terminò con un pareggio, e quindi Botvinnik mantenne il suo titolo in quanto campione in carica (in genere chi è in carica è protetto dallo «svantaggio di patta», nel senso che lo sfidante deve sconfiggere chiaramente il campione per strappargli il titolo). Bronstein amava ripetere agli studenti che se non avesse perso la penultima

partita di quell'incontro lo avrebbero ascoltato con molto più rispetto, «come l'oracolo di Delfi!».

Il fatto di essere arrivato alla finale con Botvinnik, vera leggenda vivente, fu già di per sé per il giovane Bronstein una grande vittoria. Dato che era stato quello il suo obiettivo, trovò impossibile ambire anche a vincere l'incontro. Essere orgogliosi delle nostre vittorie non deve distrarci dagli obiettivi finali. A un maratoneta che fa un buon tempo sui quaranta chilometri non viene dato credito fino a quando non supera gli ultimi trecento metri.

Tomas Szasz, il cosiddetto «antipsichiatra», scrisse che «non esiste la psicologia: esistono solo biografie e autobiografie». Non viviamo la nostra vita motivandoci con inganni e strategie: non possiamo prenderci in giro troppo a lungo. Nella nostra vita non dobbiamo farci relegare in un ruolo secondario solo perché ci rifiutiamo di cercare nuove sfide ed evitiamo le responsabilità. Il gioco che si svolge dentro di noi è il gioco, non è psicologia. È la vita come dovrebbe essere vissuta, un'autobiografia in divenire.

Mikhail Čigorin, Russia (1850-1908): il padre degli scacchi russi, Čigorin, fu uno dei migliori giocatori del mondo fino alla fine del secolo XIX. Per due volte cercò di strappare la corona a Wilhelm Steinitz, nel 1889 e nel 1892, ma fu sconfitto in entrambe le occasioni. Il suo gioco era energico e creativo, ma la sua preparazione troppo discontinua e il carattere eccessivamente indisciplinato non erano adatti al rigore di un incontro. Čigorin si scontrò anche con le teorie dogmatiche di Steinitz e insistette sul fatto che gli scacchi erano troppo ricchi per essere sottoposti a regole concise.

Oltre ai suoi successi nazionali e internazionali, Čigorin fece moltissimo per rendere popolari gli scacchi in Russia. Fondò un club nella sua città, San Pietroburgo, e viaggiò e scrisse senza sosta nel suo paese natale.

Akiba Rubinstein, Polonia (1882-1961): Rubinstein, ultimo di dodici figli in una piccola città polacca che allora faceva parte della Russia, fu uno dei migliori giocatori del mondo per quindici anni. Il suo gioco sembrava non avere nessun difetto: molte sue partite sono ancora oggi esemplari della più alta arte scacchistica.

Fino a quando il controllo non cadde in mano alla Federazione internazionale degli scacchi nel 1948, gli incontri del campionato del mondo erano organizzati tra il campione e lo sfidante, che inevitabilmente doveva disporre di mezzi notevoli. Malgrado molti anni di eccellenti risultati, Rubinstein non fu mai in grado di disporre del sostegno finanziario necessario per un incontro con Emanuel Lasker. Quello straordinario periodo fu interrotto dalla prima guerra mondiale. Quando ricominciò la sua carriera, Rubinstein si trovò di fronte molti altri rivali, tra cui il grande José Raúl Capablanca.

Rubinstein fu una figura fragile ed emotiva, e con l'avanzare degli anni i suoi problemi si trasformarono in serie patologie. Quando era sul palco faceva una mossa e poi si ritirava in un angolo della sala ad aspettare la mossa del suo avversario.

Paul Keres, URSS (1916-75): «Paolo II» fu il tragico titolo che venne attribuito a quello che forse fu il più grande nome e la più grande figura internazionale mai generata dallo Stato baltico dell'Estonia. Sicuramente Keres è il solo giocatore di scacchi che appare sulla valuta della sua patria (le banconote da cinque corone riportano i suoi lineamenti). Anche l'epoca d'oro di Keres fu interrotta da una guerra mondiale, la seconda, ma comunque egli riuscì ad arrivare più volte molto vicino alla qualificazione per una finale mondiale: per quattro volte arrivò secondo nel Torneo dei Candidati. L'unica volta in cui guadagnò il primo posto, nel leggendario torneo AVRO in Olanda nel 1938, le trattative perché incontrasse Aleksandr Alekhine furono interrotte dallo scoppio delle ostilità in tutta l'Europa.

L'Estonia subì lo stesso destino di altre nazioni baltiche, contese dalle grandi potenze: prima fu occupata dai sovietici, poi cadde nelle mani dei nazisti. Quando nel 1944 ritornò all'Unione Sovietica, Keres fu punito dalle autorità sovietiche che considerarono un tradimento il fatto che, durante la guerra, avesse preso parte a manifestazioni scacchistiche in Germania. Gli fu impedito di intralciare i tentativi di Mikhail Botvinnik di organizzare un incontro per contendere il titolo mondiale ad Alekhine. Quando finalmente il campionato mondiale fu organizzato nel 1948, dopo che Alekhine era morto mantenendo il titolo, Keres fu uno dei cinque partecipanti. I suoi pessimi risultati contro Botvinnik in quella circostanza fecero pensare ad alcuni che ci fosse stata una pressione ufficiale perché fosse certa la conquista del titolo da parte di Botvinnik.

David Bronstein, URSS (1924): mentre Rubinstein e Keres non ebbero mai la possibilità di giocare in una finale del campionato mondiale, Bronstein fu quello che arrivò più vicino a diventare campione. Non solo giocò contro Botvinnik nel 1951, ma riuscì anche a obbligare il «patriarca» a un pareggio, con cinque vittorie ciascuno e quattordici pareggi. A una sola vittoria dal titolo, e potremmo dire a una sola mossa, perché verso la fine del gioco perse una partita fondamentale con una manovra avventata. Da allora, non partecipò mai più a un campionato del mondo.

Bronstein fu sempre un giocatore straordinariamente creativo e spesso fu in vantaggio su Botvinnik nei loro incontri, ma la sua mancanza di tecnica finì per costargli cara, per quanto sia possibile che anche il fattore psicologico fosse significativo. Più tardi scrisse che il solo fatto di essere arrivato a sfidare il «buon» Botvinnik era per lui un trionfo così grande da rendergli poi difficile sostenere anche i suoi attacchi. Quando Botvinnik vinse per la prima volta il campionato nazionale sovietico, Bronstein aveva sette anni e dal 1931 al 1951 Botvinnik dominò come un re. È difficile prendere la decisione di affrontare l'eroe della propria infanzia in uno scontro diretto.

Viktor Korčnoj, URSS/Svizzera (1931): come è possibile che un giocatore rimanga trent'anni ai vertici e non diventi mai campione del mondo? «Viktor il terribile» ha condotto una vita di sfide. Dopo essere sopravvissuto all'assedio di Leningrado, combatté con le autorità sovietiche fino alla sua defezione, nel 1976, e continua a sfidare i suoi settantacinque anni giocando con forti scacchisti di professione.

A differenza degli altri che abbiamo citato in questa lista, Korčnoj ebbe le sue brave opportunità. Affrontò Anatolij Karpov in tre finali consecutive del campionato del mondo, nel 1974, 1978 e 1981 (il primo diventò una finale de facto retroattivamente, quando Bobby Fischer rinunciò a difendere il suo titolo contro Karpov). Nel 1978 perse per una sola partita, in un incontro caratterizzato da una grande tensione e molte distrazioni esterne alla scacchiera. Il sovietico fece tutto il possibile perché l'«odiato disertore» non vincesse il titolo, e Korčnoj non era certo tipo da non accettare le provocazioni.

Per i suoi decenni di gioco eccellente, il titolo di più grande giocatore che non abbia mai vinto un titolo mondiale è aggiudicato a Korčnoj. Fu sfortunato, se è la parola giusta, ad arrivare al vertice proprio quando la nuova stella Anatolij Karpov prese il centro della scena.

HANNO DETTO DI ČIGORIN: «Un genio del gioco pratico: si considera privilegiato ogni volta che ha l'occasione di sfidare i princìpi della teoria degli scacchi contemporanea».

Wilhelm Steinitz

PAROLE DI RUBINSTEIN: «Sessanta giorni all'anno gioco nei tornei, cinque giorni mi riposo e trecento giorni lavoro sul mio gioco».

PAROLE DI BRONSTEIN: «Il mio stile è di portare me stesso e il mio avversario su terreni sconosciuti. Una partita di scacchi non è un esame di cognizioni: è una battaglia di nervi».

PAROLE DI KORČNOJ: «Io non studio, creo».

Uomo, donna, macchina

Gli uomini dabbene contraddicono gli altri. I saggi contraddicono se stessi.

OSCAR WILDE

Contraddire se stessi

Come succede per la maggior parte dei luoghi comuni, «gli opposti si attraggono» viene usato nei pochi casi in cui sembra essere vero e dimenticato invece in tutte le altre occasioni. In genere l'attrazione deriva da somiglianze e affinità. A prescindere dagli irriducibili depressi che ci circondano, per sopravvivere dobbiamo piacere a noi stessi, e quando ci piacciamo abbiamo la tendenza ad amare le nostre caratteristiche anche negli altri. Un uomo timido potrà sicuramente trarre dei benefici se frequenta una donna estroversa, ma alla fine siamo portati a finire con partner con i quali abbiamo molto in comune. Forse il problema sta nel fatto che dire: «i simili si attraggono» sembra ridondante.

Ma non succede solo nella vita affettiva. Gli amici e i colleghi cercheranno persone con la loro stessa mentalità, ed è raro trovare un capo che non si circondi di gente che la pensa come lui. Chi però dispone del potenziale per i maggiori successi è un tipo di leader poco frequente, il capo che vuole con sé persone che abbiano opinioni diverse e che gli propongano delle sfide.

Le persone di questo tipo sono eccezionali perché nessuno è contento di essere contraddetto o corretto. Bisogna possedere una grande dose di autocontrollo e fiducia in se stessi per circondarsi volontariamente di persone con cui sarà necessario confrontarsi. Se non si è in grado di gestire tale situazione, essa può portare a perdita di autorità o a un'anarchia di messaggi caotici. Dobbiamo avere fiducia nella nostra capacità di usare l'opposizione per rendere noi stessi più forti e le nostre informazioni più complete. La paura di essere sfidati è strettamente legata al timore infantile di essere in errore: entrambi possono essere di ostacolo allo sviluppo e al successo.

Ralph Waldo Emerson scrisse: «Possa io non cadere mai nel volgare errore di immaginarmi perseguitato ogniqualvolta vengo contraddetto». Proprio come un'azienda monopolistica cresce a ritmo inefficiente e fiacco dopo anni di mancanza di competizione, noi diventiamo troppo sicuri e immemori se non siamo sottoposti a una dieta costante di nuove sfide e atteggiamenti e informazioni contrari.

Quando qualcuno è d'accordo con noi e appoggia il nostro punto di vista, questo alimenta la nostra fiducia in noi stessi, il che non è male. Nessuno potrebbe sopravvivere se fosse duramente attaccato tutti i giorni, e non esattamente allo scopo di formargli il carattere. Questo è un altro ancora degli equilibri, delle mescolanze,

delle sintesi che sono così decisive per raggiungere i più alti livelli di cui siamo capaci. Il fatto che impariamo di più dalle sconfitte che dalle vittorie non significa che sarebbe un vantaggio perdere continuamente.

I sistemi feudali e di casta possono essere morti quasi ovunque, ma nel mondo degli scacchi sono ancora vivi e in ottima forma. Le federazioni nazionali e internazionali hanno classi e categorie basate su punteggi che permettono ai giocatori di competere per un premio contro rivali dello stesso livello. I giocatori della prima categoria non possono partecipare alle gare della seconda categoria, così come un ventenne non può giocare nel campionato under 12. Ovviamente non esistono restrizioni in senso opposto. Un ambizioso principiante è libero di farsi impallinare nella sezione «open» in cui si trovano i giocatori con i migliori punteggi: nessuno ritenne scorretto che vincessi il torneo nazionale under 18 quando avevo dodici anni.

Se sono le sfide che ci aiutano a migliorare, perché, a parte il monte premi, non dovrebbero giocare tutti nella sezione «open» del torneo? Non dovremmo imparare molto di più da nove sconfitte contro rivali fortissimi che da sei vittorie e tre sconfitte contro giocatori che sono più o meno al nostro livello? È una domanda che è diventata importante addirittura per giocatori che non hanno mai preso parte a un torneo, grazie ai software di scacchi. Un programma di computer, nel suo livello di massima difficoltà, può far fuori un qualsiasi giocatore dilettante senza alcuna pietà. Per ironia, il principale scopo delle compagnie produttrici di software di scacchi è oggi quello di trovare modi per rendere i programmi più deboli, non più forti. L'utente può scegliere tra diversi livelli e la macchina cercherà di fare abbastanza errori da lasciargli qualche possibilità. Ma di quante possibilità bisognerebbe poter disporre?

Trovare l'equilibrio giusto tra fiducia e correzione dipende da ogni persona. «Perdete tante volte quante ne potete sopportare» è una buona regola empirica. Giocare nella sezione «open» e perdere 0-9 ogni volta significa farsi distruggere il morale molto prima di riuscire a diventare abbastanza bravi da ottenere un buon punteggio. A meno che non abbiamo un livello sovrumano di ego, o ne siamo del tutto privi, un flusso costante di negatività ci lascerà troppo depressi e frustrati per poter operare i cambiamenti necessari.

Per quanto ci piaccia vincere (e l'ideale sarebbe naturalmente vincere ogni volta), è importante capire che gli ostacoli sono inevitabili e necessari se vogliamo fare dei progressi. L'arte sta nell'evitare le sconfitte catastrofiche nelle battaglie fondamentali, e ciò è ancora più importante nel mondo reale perché, se siamo ben protetti dai nostri sostenitori, in teoria possiamo sempre avere ragione. Non sono solo i dittatori e i faraoni ad avere sempre ragione: i politici e i grandi manager in genere attirano e cercano quelli che la pensano come loro e traggono energia dal contatto con i loro ardenti sostenitori, mentre accusano chi li critica di non volerli sostenere. Quando le cose vanno male, si può semplicemente attribuire la colpa ad altri. È pericolosamente facile passare dall'avere successo perché abbiamo spesso ragione al sentirsi dire che abbiamo ragione solo perché siamo noi e non qualcun altro.

La differenza tra migliore e diverso

Se possiamo imparare ad accettare le critiche e riconoscere la validità dell'informazione che ci contraddice, possiamo anche imparare a adottare nuovi metodi. Molto di ciò che abbiamo detto fin qui si è concentrato su come ognuno di noi abbia un suo metodo personale per risolvere i problemi. Il nostro metodo è il prodotto dell'esperienza ed è potenziato dalla scrupolosa annotazione di cosa funziona e cosa no. Possiamo rimanere indietro se ci atteniamo con troppa rigidità ai nostri metodi a spese dei modi diversi, ma ugualmente validi, di fare le cose. Se impariamo a riconoscere il valore di altri metodi, possiamo prendere da essi ciò di cui abbiamo bisogno per rafforzare, e non sostituire, i nostri.

Nel maggio del 2005 ero in Colombia, a Bogotà, per intervenire a un meeting sulle strategie negli affari. Tom Peters, rinomato consulente e scrittore di temi finanziari che era un ospite fisso in quel tipo di eventi, parlò il giorno prima di me. Con il supporto di una presentazione in Power Point, Peters raccontò un divertente aneddoto sulla differenza tra uomo e donna quando vanno a comperare dei pantaloni. La prima diapositiva presentava la struttura di un negozio con il percorso che avrebbe fatto l'uomo. Poche linee indicavano che l'uomo entrava, andava nel reparto dove si trovavano i pantaloni, poi passava alla cassa e infine usciva.

La seconda mostrava il «percorso della donna» nello stesso negozio, una ragnatela di linee che dimostrava che la donna andava da ogni parte del negozio e alla fine comperava una dozzina di articoli diversi. Non parlerò della correttezza, politica o di altro tipo, dello stereotipo di genere proiettato sullo schermo; mi interessava il fatto che un metodo, quello maschile, fosse presentato come chiaramente superiore.

Per riprendere, magari forzandolo, l'aneddoto di Peters partendo da dove si era fermato, mi chiesi che cosa poteva succedere dopo che il cliente usciva dal negozio. Quando parlai il giorno dopo allo stesso pubblico, scherzai sul fatto che magari l'uomo era poi entrato direttamente nel bar in cui lo aspettavano i suoi amici e aveva scommesso il resto del suo denaro sulle partite di quel giorno, mentre almeno la donna aveva speso i suoi soldi in cose utili. Umorismo a parte, qui ci sono domande che dobbiamo davvero porci. Il metodo descritto come «maschile» è veramente superiore? Forse la donna aveva risparmiato tempo acquistando tutti quegli articoli in una volta sola invece di puntare decisa a prenderne uno solo per poi magari dover ritornare più tardi. O, invece di cercare di sbrigare la commissione il più in fretta possibile, forse si era presa del tempo per trovare i pantaloni a un prezzo migliore.

Arruffianandomi un po' con le molte donne manager presenti in sala, chiesi al pubblico di Bogotà se la storia di Peters non avrebbe potuto essere la dimostrazione che la donna sa vedere il quadro d'insieme. Invece di essere concentrata su una sola commissione, comperare pantaloni, considerò l'impegno come una parte della sua giornata. Nel XX secolo, quattro nazioni hanno scelto leader donne in momenti di crisi e transizione: Margaret Thatcher in Gran Bretagna, Golda Meir in Israele, Indira Gandhi in India e Corazón Aquino nelle Filippine. Tutte hanno guidato i loro paesi attraverso periodi di turbolenze e riforme, in cui la creatività e la capacità di adattamento erano fondamentali. Il sistema «maschile» di pensiero stringente e lineare descritto dal signor Peters non è sempre il migliore, proprio come nessun altro metodo di comportamento può essere sempre il migliore.

Nel XXI secolo, parlare di uno stile femminile sta diventando rapidamente obsoleto come la novità delle donne leader. Non ci sono regole determinate e fisse sullo stile in cui si risolvono i problemi, non più di quanto ci siano regole sui generi. La Germania, in un momento di necessità urgente di riforme, ha recentemente eletto il suo primo cancelliere donna, Angela Merkel, che è meglio conosciuta per la sua franchezza e il suo pragmatismo. E non dimentichiamoci che qualcuno disse di Margaret Thatcher che era «l'unico vero uomo del governo».

Creare uno stile universale

Negli scacchi parliamo sovente dell'esigenza di essere un giocatore completo o di avere uno stile universale. Questo non significa essere perfettamente equilibrati, competenti allo stesso modo in ogni aspetto del gioco: come abbiamo visto, ogni giocatore ha i suoi punti di forza e di debolezza. Ci si riferisce invece all'abilità di individuare e applicare il metodo appropriato alla posizione, sapere quando va bene attaccare e quando è necessario difendersi.

Avere uno stile universale rende molto difficile agli avversari usare contro di noi trucchi psicologici che sfruttino le nostre preferenze. Se un giocatore ha la reputazione di attaccante, può evitare una continuazione obiettivamente di livello superiore pur di raggiungere il tipo di posizione in cui si trova più a proprio agio, ed è una tendenza di cui è possibile approfittare. Un giocatore che non ha problemi in nessun tipo di gioco è in grado di essere più obiettivo e quindi meno prevedibile.

Naturalmente io ho sempre preferito le posizioni aggressive e complesse e Aleksandr Nikitin, che è stato per molto tempo il mio allenatore, ha fatto molto per distogliermi dalla tendenza a rendere il gioco più complicato in qualsiasi circostanza. Quando ero adolescente mi diceva: «Garry, devi imparare come essere il migliore nelle posizioni semplici. Se le giochi con sicurezza, il tuo avversario cercherà di complicare le cose e così cadrà proprio sul tuo terreno preferito». Non forzando il gioco verso le posizioni che preferivo, intrappolavo il mio avversario e allo stesso tempo rafforzavo le aree più deboli del mio gioco.

La lista di giocatori di scacchi che hanno raggiunto il vertice con un gioco che prendeva in considerazione solo una o due posizioni è sorprendentemente lunga e comprende molti dei più piacevoli giocatori della storia degli scacchi. Dominare una o due fasi del gioco può essere abbastanza per eccellere, anche se difficilmente è sufficiente per diventare i migliori. L'austriaco Rudolf Spielmann costituì un tuffo nel passato romantico degli scacchi. Era chiamato «l'ultimo cavaliere del Gambetto di Re» per la sua devozione a quella romanticissima apertura di un'èra di selvaggi sacrifici ormai lontana. Spielmann era un bravissimo attaccante il cui maggiore successo si registrò tra le due guerre mondiali e nei suoi giorni migliori poteva battere chiunque al mondo (ma solo nei suoi giorni migliori). Una volta fu così perspicace da osservare che poteva giocare le stesse combinazioni d'attacco dell'allora campione del mondo, Aleksandr Alekhine, ma non riusciva ad arrivare alle posizioni che quest'ultimo aveva scelto per poterle giocare. Il trucco è questo: non basta essere grandi nei tocchi finali se non si ha niente da finire.

Anche nel gioco moderno, dove sono imperanti equilibrio e flessibilità, c'è un ampio spazio per lo stile. Giocatori come Aleksej Širov e Judit Polgár sono entrati tra i primi dieci del mondo soprattutto per la loro straordinaria abilità di condurre attacchi diretti. Nessuno sale così in alto senza essere forte in ogni fase del gioco, ma le loro preferenze alla scacchiera sono comunque molto evidenti.

In particolare Polgár è diventata famosa per il suo vivace gioco d'attacco. Se «giocare come una ragazza» ha un significato negli scacchi (uno sport che conta pochissime ragazze tra i suoi seguaci), in base al suo modo di giocare deve significare «assalto inesorabile». Polgár è l'unica donna tra i trecento migliori giocatori della classifica mondiale, il che riflette la sottile fascia, anche se in crescita, di donne presenti negli scacchi professionistici. Una tale abilità nel prendere l'iniziativa può essere pagata a caro prezzo se significa che non ci si trova a proprio agio quando non si riesce a prenderla. Polgár sbaglia raramente i suoi attacchi, ma le sue sconfitte dimostrano che deve fare grandi sforzi, comprese scelte di scarso valore, per evitare di andare sulla difensiva. Quando una preferenza annulla l'obiettività, la nostra crescita è inibita.

Naturalmente i giochi e lo stile di Polgár sono oggetto di una crescente attenzione perché si tratta dell'unica donna che fa parte dell'*élite* e che sia mai entrata tra i primi dieci giocatori. Se si pensa adesso che sia un risultato notevole, immaginiamo cosa dovette essere quando all'età di dieci anni si affacciò per la prima volta sulla scena internazionale. A dodici stava vincendo i tornei internazionali open e nel 1991 infranse il record trentennale di Bobby Fischer diventando il più giovane Grande Maestro mai esistito, a soli quindici anni.

Quel record è diventato da allora un'aspirazione generale e, grazie alla proliferazione del titolo di Grande Maestro, un tempo raro, è stato superato molte volte. Attualmente è detenuto dall'ucraino Sergej Karjakin, che è diventato Grande Maestro nel 2002, a dodici anni e sette mesi. Il Grande Maestro veterano, Walter Browne, sei volte campione degli Stati Uniti, ama raccontare che quando fu insignito del titolo di Grande Maestro dal Congresso annuale della FIDE, nel 1970, secondo il regolamento «solo due di noi ricevettero il titolo allora, e la commissione non era neppure troppo sicura riguardo all'altro tipo. L'altro tipo era Karpov!». Oggi decine di giocatori ricevono il titolo ogni anno, per quanto siano pochi quelli che entrano nelle prime cento posizioni.

Grandi si nasce o si diventa?

L'ascesa di Judit Polgár verso l'*élite* mondiale è solo una parte di una storia davvero straordinaria. Judit ha due sorelle maggiori che giocano a scacchi, Susan e Sofia. Susan, la più grande, fu la prima donna a partecipare regolarmente ai duri tornei «da uomini» e fu una delle prime a ricevere il titolo «maschile» di Grande Maestro. Attualmente è la seconda donna nella classifica mondiale dopo la sorella minore. Anche l'altra sorella, Sofia, è stata per molto tempo una giocatrice fortissima. A quattordici anni ottenne uno dei risultati più sbalorditivi mai registrati in un torneo, sconfiggendo uno schieramento di Grandi Maestri. Il padre László impartì in casa alle

tre figlie un'istruzione sperimentale incentrata sugli scacchi per provare la sua teoria che «i fenomeni possono essere creati», ed è difficile trovare da ridire sui risultati.

Negli scacchi, il tema del contrasto tra natura e educazione è sempre stato un argomento scottante. Immagino che le tre sorelle Polgár non siano un caso utile alla risoluzione del dibattito, dato che condividono il patrimonio genetico, ma il modo in cui sono state allevate e il loro sviluppo del gioco sicuramente ne fanno un caso interessante di «educazione». Nella maggior parte della storia degli scacchi, le poche donne che giocavano bene sono state considerate alla stregua di oggetti rari. Enclaves come la ex-Repubblica sovietica della Georgia, dove gli scacchi femminili avevano una lunga tradizione, produssero alcune giocatrici fortissime. Due delle donne ad arrivare per prime alla ribalta nel mondo degli scacchi internazionali negli anni Sessanta e Settanta, Nona Gaprindašvili e Maya Čiburdanidze, che erano appunto georgiane, concentrarono però la loro attività su manifestazioni per sole donne, soprattutto negli anni fondamentali del loro sviluppo come giocatrici, ricevendone in cambio protezione ma anche precludendosi la crescita.

Le Polgár cambiarono tutto questo. Susan fu spinta nel mondo brutale e rissoso dei tornei internazionali quando era adolescente. A parte alcune eccezioni di eventi ufficiali come le Olimpiadi di scacchi femminili, dove per due volte composero le prime tre scacchiere della vittoriosa squadra ungherese, le sorelle evitarono manifestazioni esclusivamente femminili e cercarono le competizioni più difficili. Susan, che ora vive negli Stati Uniti, arrivò seconda a pari merito nel campionato ungherese «maschile» del 1986, lo stesso evento che in seguito fu vinto senza nessun problema da Judit. Nel 1991, dopo aver vinto il campionato nazionale a quindici anni, Judit disse che sarebbe stata disponibile a giocare solamente nella squadra olimpionica «maschile». Che cosa avrebbe potuto dire la federazione ungherese? Grazie alle Polgár, l'aggettivo «maschile» riferito agli eventi e l'«azione antidiscriminatoria» di titoli come «Grande Maestro Femminile» sono diventati anacronismi, per quanto vengano ancora usati. Judit una volta ha ricordato che un altro cambiamento dovuto a lei e alle sue sorelle è che ora gli uomini non possono più usare i servizi riservati alle donne nei tornei.

La rapida ascesa delle Polgár ha fatto svanire la maggior parte dei miti che ancora erano rimasti sulle donne che giocano a scacchi. Sia per temperamento, sia per formazione, poche donne sono attratte dagli scacchi professionistici, ma le Polgár dimostrarono che non esistono limitazioni dovute alla loro condizione: un'idea che molti sono stati contenti di sostenere fino al momento in cui non hanno dovuto soccombere sotto i colpi di una dodicenne con la coda di cavallo. Forse l'ultimo mito misogino scomparve nel 2005, quando Judit ritornò agli scacchi dopo un anno di assenza per maternità. Il primo torneo che giocò, il supertorneo Corus in Olanda, fu uno dei più duri e finì con un punteggio a lei favorevole e una nuova avanzata nella classifica mondiale: nell'ottobre del 2005, a ventinove anni, risultava ottava del mondo, a solo quattro punti da Vladimir Kramnik. Tuttavia è molto improbabile che Polgár possa avere un'altra impennata che la porti al titolo di campione del mondo, soprattutto per il suo stile poco universale.

Sarebbe affrettato dire che il successo di una singola persona, per quanto sbalorditivo, abbia fatto scomparire del tutto le molte domande sulla relazione tra

genere e successo negli scacchi. Gli uomini e le donne affrontano i problemi in modo molto diverso già da un'età sorprendentemente giovane. La presenza di un vasto numero di differenze biologiche dimostrate tra i sessi rende impossibile affermare con sicurezza che la disparità in diverse situazioni, tra cui gli scacchi, sia dovuta solo alla formazione e alla tradizione.

Ammetto di non aver sempre gestito il tema con sensibilità nelle molte occasioni in cui i giornalisti mi hanno chiesto perché ci fossero così poche giocatrici di scacchi ad alto livello. Ma anche se vorrei essermi espresso in modo più delicato, le mie opinioni non sono cambiate. Che sia dovuto alla fisiologia, alla psicologia o all'istruzione, il fatto è che pochissime donne sembrano possedere quella spinta a lottare con risolutezza che è richiesta a chi vuole diventare un eccellente giocatore di scacchi e, in realtà, a chiunque sia seriamente attratto dallo sport. Detto questo, riconosco che si può ben argomentare che le donne abbiano trovato impieghi molto più pratici per le proprie energie!

Entrano le macchine

Di tutti gli opposti che si attraggono, pochi hanno ricevuto così tanta attenzione come il dibattito «uomo contro macchina». Nel 1996 e nel 1997, i miei match di sei partite ciascuno contro il supercomputer dell'IBM, Deep Blue, richiamarono un'attenzione senza precedenti in tutto il mondo. Il sito web ufficiale della rivincita del 1997 registrò un afflusso di visitatori analogo per dimensioni a quello del sito dei Giochi olimpici di Atlanta, che durarono tre volte di più. Il «Time» e il «Newsweek» dedicarono gli articoli d'apertura all'evento e nacquero migliaia di storie nella storia. Il Deep Blue era davvero un'intelligenza artificiale? E io ero il difensore dell'umanità? Quali erano state le implicazioni della mia vittoria nel 1996 a Filadelfia, della sconfitta nel 1997 a New York e del rifiuto dell'IBM a far disputare un terzo match di spareggio?

Essendo umano, non potevo ignorare tutte quelle distrazioni, mentre il mio avversario al silicio non aveva per niente quella preoccupazione. Ma peggiore della sconfitta del secondo match nel 1997 fu il colpo inferto dall'IBM alla comunità scientifica e scacchistica quando decise di interrompere all'improvviso il progetto Deep Blue. Per mezzo secolo gli scacchi erano stati considerati un campo straordinario nel quale comparare la mente umana e quella delle macchine, l'intuito e il calcolo. Fino a oggi le sei partite che ho giocato con la macchina da milioni di dollari sono le uniche che siano state mai rese pubbliche. Per le altre, è come se si fosse andati sulla Luna e non si fossero scattate fotografie.

Purtroppo, la tragedia dell'affrettato smantellamento del Deep Blue da parte della IBM fece passare in secondo piano il discutibile atteggiamento dell'azienda durante l'incontro. IBM non era solo il mio avversario alla scacchiera nella rivincita del 1997, ma anche l'organizzatore dell'evento. Era normale chiedersi di che cosa sarebbero stati capaci pur di vincere, con il livello di antagonismo che si respirava e le mille domande senza risposta su cosa stesse succedendo dietro le quinte.

Prima di essere accusato di non saper perdere, mi dichiarerò colpevole del reato. È vero, odio perdere, soprattutto quando non ne capisco i motivi. Quando analizziamo oggi quelle sei partite, ci rendiamo conto che Deep Blue non era superiore ai programmi di oggi. Solo in pochi passaggi chiave il computer della IBM fece alcune mosse insolitamente ingegnose che ancora oggi ci fanno chiedere come possano essere uscite dalla stessa macchina che aveva perso la prima partita.

La natura chiusa del contesto creò il potenziale per l'interferenza umana, sebbene nell'èra pre-Enron sembrasse una follia paranoica ipotizzare che un gigante multinazionale potesse ricorrere al sotterfugio per guadagnare miliardi con pubblicità gratuita e aumentare vorticosamente i prezzi delle sue giacenze. Malgrado mi fosse rimasta una sensazione sgradevole, ero sbalordito dall'enorme richiamo che l'incontro esercitava sul grande pubblico. Sapevo di voler continuare l'avventura, anche se per l'avvenire l'ambiente avrebbe dovuto essere molto più aperto e scientifico.

Se non puoi vincerli, alleati con loro

La mia passione per la ricerca di nuovi metodi di applicazione della tecnologia del computer agli scacchi non venne meno quando l'IBM tradì quel magnifico esperimento e tolse il suo appoggio a Deep Blue. Come ho detto prima, nel 1998 iniziai un nuovo esperimento con esseri umani che si affrontavano tra di loro con l'aiuto delle macchine, invece che contro di esse.

I Grandi Maestri giocano a scacchi unendo l'esperienza all'intuizione su un retroterra di calcolo e studio. I computer giocano invece basandosi sul mero calcolo, con lo studio di un gigantesco database di mosse di apertura. Attualmente esiste un turbolento equilibrio tra questi metodi e i migliori computer giocano più o meno agli stessi livelli dei migliori giocatori. Come i microprocessori si sono velocizzati, così gli umani hanno imparato nuovi trabocchetti per evidenziare le debolezze del gioco del computer. Inevitabilmente, si arriverà alla vittoria della macchina, ma c'è una lunga strada da percorrere prima che un giocatore nella sua forma migliore sia incapace di sconfiggere il migliore computer.

Il concetto di «scacchi avanzati», che ho rapidamente ricordato nel capitolo V, è un efficace ritratto dei costi e dei guadagni della collaborazione tra esseri umani e computer. Che cosa può nascere sulla scacchiera da una combinazione di intuizione umana e calcolo elettronico? Un invincibile centauro o uno scoordinato Frankenstein? Negli «scacchi avanzati», due Grandi Maestri si fronteggiano davanti a una scacchiera con l'aiuto di potenti computer. Nel giugno del 1998 il primo incontro di questo genere fu la sfida tra me e Veselin Topalov in Spagna.

Le nostre sei partite furono piene di strane sensazioni, anche se mi ero preparato per quel tipo di gioco. Tutti usavamo programmi per computer nella fase di analisi e allenamento, e quindi sapevamo di cosa fossero capaci e quali fossero i loro punti deboli. Ma averne uno a disposizione durante il gioco entusiasmava e disturbava al tempo stesso. Prima di tutto, poter accedere a una base di dati di alcuni milioni di partite significava non dover sforzare troppo la memoria nell'apertura. Ma dato che

entrambi avevamo lo stesso accesso agli stessi dati, il vantaggio derivava piuttosto dal creare a un certo punto una nuova mossa ed essere sicuri che fosse meglio di quello che era stato fatto fino ad allora.

Nel mediogioco, avere il supporto di un computer significava non doversi mai preoccupare di commettere errori tattici. Dato che se ne occupava la macchina, noi potevamo concentrarci di più sulla dettagliata pianificazione invece che sui calcoli precisi che portano via tanto tempo nei giochi tradizionali. Ancora una volta, dato che entrambi disponevamo dei computer, la differenza era nel modo in cui li usavamo per controllare i nostri piani e nella loro efficacia. Proprio come quando avevo giocato contro Deep Blue, non ci sarebbe stato scampo se avessi fatto un errore: la macchina non avrebbe perdonato nessuno sbaglio e, soprattutto, non ne avrebbe fatto uno a sua volta in cambio.

Fu difficile scoprire come usare al meglio le capacità della macchina. Per me era una gara finalizzata a controllare la qualità delle valutazioni del computer: le sue opinioni sono istantanee, ma le indicazioni cambiano a mano a mano che l'analisi va sempre più in profondità. Come succede a un pilota di Formula1 che si familiarizza con la sua macchina, bisogna imparare il modo in cui il programma funziona. Se si cede alla tentazione, che è forte, di credere che il computer giochi bene, l'impulso è di seguire automaticamente le sue valutazioni, un'abitudine pericolosa. Se è una risposta che va contro il buon senso comune, sono propenso a contraddirlo.

È una metafora che si estende a tutto ciò che facciamo, ora che quasi tutte le nostre attività quotidiane richiedono l'uso di strumenti sempre più sofisticati. Molti imparano solo lo stretto necessario dei congegni che si usano ogni giorno, leggendo il manuale d'istruzione o informandosi se si trovano in difficoltà. In genere questo ci rende altamente inefficienti. Quante volte diciamo: «Di sicuro c'è un modo migliore per farlo», e poi continuiamo come prima?

Nonostante applicassimo la formula uomo + macchina, le mie partite con Topalov furono tutt'altro che perfette, soprattutto a causa della scarsità del tempo per i controlli segnato dai nostri orologi, per cui alla fine non riuscivamo a consultare i computer per più di pochi secondi. Ciò nonostante gli incontri furono molto interessanti e l'esperimento continuò negli anni successivi a León con altri giocatori e con risultati notevoli. Solo un mese prima avevo sconfitto il bulgaro per 4-0 in un incontro di scacchi rapidi tradizionali. Il nostro incontro di «scacchi avanzati» terminò con un pareggio di 3-3.

Un altro vantaggio di questa modalità di gioco è che il computer creava un registro di ogni variante esaminata dai giocatori durante il gioco, lasciando le loro riflessioni riunite in una specie di diario, affascinante per gli spettatori e utile come strumento di allenamento. In genere è proibito prendere appunti durante una partita, ma negli «scacchi avanzati» rimane una cartina completa del percorso compiuto dal gioco nella mente dei giocatori.

Nel 2005 l'ethos degli «scacchi avanzati» trovò la sua vera dimora in Internet. Il sito Playchess.com ospitò quello che si chiama un torneo «a stile libero»: i giocatori potevano competere in squadra con altri giocatori, con computer o con quello che volevano. Alla competizione presero parte gruppi di forti Grandi Maestri che usavano più computer contemporaneamente, allettati dal sostanzioso premio in denaro.

All'inizio i risultati sembrarono prevedibili. La combinazione uomo + macchina dominava completamente anche il più forte computer. La potente Hydra, che usava un hardware simile a Deep Blue, non ebbe nessuna possibilità contro un giocatore forte con un laptop relativamente debole. L'orientamento strategico dell'uomo era invincibile se unito all'acume tattico di un computer.

La sorpresa arrivò alla fine dell'evento, quando si scoprì che i vincitori erano una coppia di giocatori amatoriali americani che usavano contemporaneamente tre computer. La loro abilità nell'uso e nell'«allenamento» dei computer ad analizzare le posizioni in profondità fu in grado di contrastare efficacemente le conoscenze superiori dei Grandi Maestri che li sfidavano. L'insieme di debole essere umano + macchina + elaborazione superiore risultò più potente di un forte computer e addirittura dell'insieme forte essere umano + macchina con un'elaborazione inferiore.

I vincitori dello «stile libero» trassero vantaggio da un migliore coordinamento: compresero i propri strumenti e come trarre il meglio da essi. Un manager potrebbe dire che costituirono una squadra vincente con un gruppo di elementi di diverse capacità. Un comandante militare sa che una forza ben coordinata vincerà sempre su un nemico numericamente superiore ma privo di organizzazione.

Stare fuori dalla zona di comodità

Nel nostro tentativo di perfezionare il processo decisionale abbiamo incontrato sovente coppie di opposti che lavorano in armonia: calcolo e valutazione, pazienza e opportunismo, intuizione e analisi, stile e obiettività. Nel livello successivo troviamo gestione e visione, strategia e tattica, pianificazione e reazione. Invece di usarli l'uno contro l'altro, dobbiamo equilibrarli per farli lavorare insieme.

L'unico modo efficace per arrivare al loro equilibrio è cercare continuamente di evitare la nostra zona di comodità. Bilanci negativi e cattive abitudini si sviluppano quando diventiamo troppo sicuri in un'area, in genere perché ha sempre funzionato bene. Rimaniamo legati a ciò che conosciamo meglio invece di guardare in avanti verso giorni migliori. L'unico modo per essere sicuri che stiamo imparando è provare con un po' di tensione qualcosa di nuovo, anche solo un nuovo modo per risolvere un problema di tutti i giorni. Se vogliamo avere un'idea di come siamo immersi nella nostra routine, è sufficiente cercare di lavarci i denti con lo spazzolino nella mano sinistra o infilare nei pantaloni per prima la gamba sinistra. Anche il nostro tran-tran quotidiano ha radici e conseguenze più profonde.

Il modo migliore e più rapido per rafforzare i nostri punti deboli è impegnarli nel gioco. Sforzarsi per diventare un giocatore universale non ha sempre benefici immediati, soprattutto se si tratta di aree molto specifiche, ma secondo la mia esperienza si tratta di una situazione da prendere al volo. Acquistare esperienza in un'area rafforza l'insieme delle proprie capacità in un modo inaspettato e sovente inspiegabile.

Ho avuto la fortuna di essere stato virtualmente spinto da Anatolij Karpov a diventare un giocatore di posizione, strategico. Ero nella condizione di annegare o nuotare: o ampliavo il mio stile e le mie conoscenze o non sarei stato in grado di

sconfiggerlo. Ma per la maggior parte della gente la questione non si pone in questi termini: riusciamo a passare in mezzo alla nostra quotidianità senza cambiare abitudini e quindi non ci succederà niente di terribile. Il problema è che sarà altrettanto improbabile che ci succeda qualcosa. Riuscire a evitare le sfide non è una meta di cui essere orgogliosi.

Quando ero in quinta elementare, il disegno rappresentava per me il più oscuro dei misteri. Mi sembrava una scienza occulta: non sapevo disegnare e ancora oggi non ne sono capace. Invece di impratichirmi, sfoggiavo tutte le mie capacità di persuasione per convincere mia madre a farmi i disegni che dovevo portare a scuola, mentre io terminavo gli altri compiti. In effetti lei era molto brava, al punto da attirare l'attenzione del mio insegnante con un bellissimo disegno di un uccello su un albero che io sarei riuscito a fare solo se prima avessi dipinto la *Monna Lisa*. Il mio insegnante mi chiese se mi interessava partecipare a un concorso di disegno nel quale avrei dovuto esibirmi davanti a una giuria, non a casa. Chi crede che la storia finisca così non ha ancora capito come a quei tempi fossi orgoglioso e competitivo.

Invece di dire la verità, trascorsi le poche settimane che mancavano allenandomi a rifare il disegno dell'uccello nello stesso modo in cui lo aveva fatto mia madre. Passai così ore e ore, rifacendolo linea per linea come se stessi memorizzando una formula chimica. Non era di sicuro un'alternativa a essere capace di disegnare, ma alla fine fui in grado di produrre un facsimile abbastanza convincente. Sudato per l'agitazione, al concorso riuscii a disegnare un uccello praticamente identico all'originale di mia madre. Quell'uccello è stato l'unica cosa che sia riuscito a disegnare in vita mia.

Naturalmente ora vorrei aver fatto da solo i miei compiti a casa e aver imparato davvero ad apprezzare le capacità che sono necessarie per disegnare. Da molto tempo è di moda parlare di attività dell'emisfero cerebrale sinistro e destro, e addirittura di persone con lateralizzazione sinistra o destra. Non è necessaria una discussione di biologia per capire che assecondare la natura e far divagare la nostra mente in attività artistiche può essere di grande aiuto nel liberarci dal modo tradizionale in cui risolviamo i problemi.

Il grande fisico Richard Feynmann è un perfetto esempio di un uomo brillante che si rifiutò di farsi mettere nell'angolo dalle proprie scoperte. Quando Robert Oppenheimer era responsabile del progetto Manhattan, che produsse la bomba atomica, descrisse Feynmann come «il più brillante dei giovani fisici che lavorano con me». Era anche il più complicato: per lui tutto era una sfida, un enigma da risolvere. Gli piaceva forzare le serrature degli uffici top secret di Los Alamos solo per vedere se ne era capace. Divenne un bravissimo pittore e musicista e adorava esibirsi come batterista nelle feste del carnevale brasiliano.

Non ci sono dubbi che lo spirito libero e la mente giocosa di Feynmann fossero a vantaggio e non a detrimento della sua attività di scienziato. Nei suoi famosi libri insistette sul fatto che la scienza è un soggetto vivente, non solo un freddo insieme di formule. Eccelse nella combinazione di tecniche diverse e nella trasformazione di problemi difficili in altri simili, più facili da risolvere. Questa capacità era direttamente connessa col modo in cui era aperto a nuove idee in ogni aspetto della propria vita.

Oggi si mette una grande enfasi nella specializzazione e nella focalizzazione. Gli studenti ormai vanno all'università con l'idea di ampliare i propri confini: ormai è diventata quasi esclusivamente un'esperienza di vocazione. Ci affanniamo così tanto per produrre buoni risultati da non riuscire a capire che potremmo fare meglio ciò che già facciamo se migliorassimo il nostro rendimento in altri settori.

Sembra strano dire che essere un migliore artista potrebbe farmi diventare un migliore giocatore di scacchi o che ascoltare musica classica può migliorare il rendimento di un manager. Eppure è proprio quello che aveva in mente Feynmann quando diceva che suonare la batteria lo rendeva un fisico migliore. Quando sfidiamo noi stessi con qualcosa di nuovo, costruiamo «muscoli» cognitivi ed emozionali che ci rendono più efficienti in ogni circostanza. Se riusciamo a superare il nostro timore di parlare in pubblico, o di mandare una nostra poesia a una rivista, o di imparare una nuova lingua, la fiducia che ne nasce affluirà in ogni area delle nostre vite. Non possiamo lasciarci coinvolgere da «quello che facciamo» al punto di smettere di essere curiosi. La nostra forza più grande è la capacità di assorbire e sintetizzare modelli, metodi e informazioni. Inibire intenzionalmente la capacità di osservare troppo da vicino non solo è un crimine, ma comporta anche scarse ricompense.

Quando un uomo inventa una nuova macchina, ci si aspetta quasi che debba poi volgere la sua creazione in un giocatore di scacchi. Nel corso della storia dell'elaborazione di dati, meccanica e digitale, gli scacchi sono stati sempre all'avanguardia. Una ragione è senza dubbio il fatto che tante menti straordinarie si siano anche dedicate agli scacchi, anche se non sempre con buoni risultati. Un'altra consiste nel fatto che gli scacchi hanno sempre occupato una posizione, per citare Goethe, di «pietra miliare dell'intelletto». Quasi ogni inventore di una «macchina pensante» la sottoponeva immediatamente a un test sulle più importanti partite del mondo.

Questa idea degli scacchi come apice dell'intelletto umano non è rimasta limitata alla tecnologia ma si è anche estesa al grande pubblico, e per questa ragione ebbe così tanto successo «il Turco», il primo automa scacchista. Nel 1769, un ingegnere ungherese, il barone Wolfgang von Kempelen, costruì una macchina in grado di giocare a scacchi come passatempo per l'imperatrice Maria Teresa d'Asburgo. Ufficialmente si trattava di un semplice congegno meccanico montato all'interno di un sontuoso manichino vestito da turco. In realtà, la sua eccezionale abilità era opera di un maestro di scacchi abilmente nascosto dentro il marchingegno: la macchina era, insomma, un imbroglio.

Il principale problema di elaborazione negli scacchi è il grandissimo numero di combinazioni tra cui scegliere. In una posizione media ci sono all'incirca quaranta mosse possibili, quindi, se si considera ogni risposta a ogni mossa, ci sono milleseicento posizioni. E questo dopo due ply (mezze mosse, l'una del Bianco e l'altra del Nero), cioè una mossa. Dopo due mosse le possibilità sono già due milioni e mezzo di posizioni, dopo tre mosse di 4,1 miliardi. Dato che una partita dura in media quaranta mosse è ovvio che si arriva a cifre astronomiche.

È curioso come il primo programma sia stato creato prima che esistesse il computer in grado di utilizzarlo. Il suo inventore fu il matematico inglese Alan Turing, generalmente considerato il padre della moderna scienza dei computer e direttore del gruppo che riuscì a decifrare il codice tedesco «Enigma» durante la seconda guerra mondiale. Turing sviluppò una serie di istruzioni per giochi automatici, ma dato che non esisteva alcuna macchina che fosse in grado di eseguire il primo programma di scacchi della storia, la creò lui, sulla carta. Più o meno nello stesso periodo, negli USA, un altro grande genio matematico, Claude Shannon, delineò diverse strategie che i computer avrebbero potuto usare per giocare a scacchi.

Nel 1950, il laboratorio nucleare di Los Alamos fu l'improbabile sede dell'ulteriore passo avanti nell'elaborazione nell'ambito degli scacchi. Quando fu pronta la gigantesca macchina $MANIAC_1$, gli scienziati la testarono facendole scrivere un programma di scacchi. Dopo aver giocato contro se stessa e aver perso contro un forte giocatore (malgrado l'acquisizione di una Regina

extra), la macchina sconfisse una ragazza che aveva appena imparato a giocare. Fu la prima sconfitta di un essere umano contro un computer in un gioco di abilità intellettuali.

I successivi progressi si rispecchiarono in programmi più intelligenti che insegnavano al computer come evitare di perdere tempo a considerare le opzioni di scarsa qualità. Si applicò l'algoritmo matematico «alfa-beta» agli scacchi, ottenendo che il programma sfrondasse rapidamente le mosse deboli e riuscisse a guardare più in là. È un metodo di pura forza in cui il programma smette di considerare qualsiasi mossa che ottenga un punteggio inferiore rispetto alla mossa in essere in quel momento. Tutti i programmi si basano su questo metodo di ricerca intorno al quale i programmatori creano la funzione di valutazione scacchistica. Il primo programma che usò questo metodo, su uno dei computer più veloci dell'epoca, raggiunse una potenza di gioco notevole. Negli anni Settanta i primi PC erano già in grado di sconfiggere la maggior parte dei giocatori amatoriali.

Il salto successivo fu opera dei famosi laboratori Bell. Ken Thompson, inventore del sistema operativo Unix, costruì una macchina appositamente studiata per gli scacchi con centinaia di chip, «Belle», capace di cercare circa centottantamila posizioni al secondo, a differenza dei computer che arrivavano solo a cinquemila. «Belle» era in grado di giocare al livello di un Maestro in carne e ossa e molto meglio di ogni altro giocatore artificiale, perché riusciva a vedere in anticipo fino a nove mosse. Vinse ogni evento scacchistico dal 1980 al 1983, quando alla fine fu superata dai giganteschi supercomputer della Cray.

I programmi di consumo come Sargon, ChessMaster e Fritz continuarono a perfezionarsi grazie all'influsso positivo della rapida crescita della velocità di processamento fornita da Intel. Grazie a una generazione di macchine disegnate appositamente per gli scacchi all'università Carnegie-Mellon, riapparvero le macchine specificatamente dedicate agli scacchi. Il professore Hans Berliner era un esperto di computer e anche campione mondiale di scacchi per corrispondenza (tramite posta). La sua macchina HiTech fu superata più tardi dalle invenzioni dei suoi laureati Murray Campbell e Feng-Hsiung Hsu, che presero il loro computer campione Deep Thought e se lo portarono in IBM, dove il loro progetto fu ribattezzato «Deep Blue».

Il Deep Blue che affrontai nel 1996 e 1997 era costituito da un server SP/2 dell'IBM dotato di un gran numero di chip speciali per gli scacchi, una combinazione in grado di cercare duecento milioni di posizioni al secondo. Come tutti i moderni giocatori artificiali, «Deep Blue» aveva anche accesso a un ampio database di posizioni d'apertura preprogrammate, scelte da partite reali di Grandi Maestri. Con i loro milioni di posizioni, questi database imitano e naturalmente superano la conoscenza e la memoria delle aperture di cui dispongono gli esseri umani. Sovente un programma gioca ben più di una dozzina di mosse prima di iniziare la sua elaborazione. I programmi sarebbero considerevolmente più deboli senza l'aiuto della conoscenza umana delle aperture.

Ci sono anche database che diventano operativi solo alla fine del gioco. Queste «tabelle dei finali», un'altra creazione di Ken Thompson, registrano ogni possibile posizione con sei o meno pezzi (attualmente ne esistono alcune con sette). Grazie alle molte migliaia di gigabyte di memoria, consentono alle macchine di giocare impeccabilmente queste posizioni. Con l'aiuto di questi oracoli abbiamo scoperto posizioni che richiedono più di duecento mosse accurate per procurare una vittoria: è un livello di complessità che prima non si poteva neppure sognare e ancora impossibile da dominare per qualunque essere umano.

Per fortuna i due estremi (la ricerca di aperture e i database sui finali) non si incontreranno mai. È alquanto improbabile che qualcuno riesca a vedere un giorno un computer giocare la sua prima mossa 1.e4 e annunciare che farà scacco matto dopo 33.520 mosse.

Judit Polgár: «Gli scacchi sono costituiti dal trenta al quaranta per cento di psicologia. E questo non esiste quando si gioca con un computer. Non riesco a farlo confondere».

Feng-Hsiung Hsu e gli altri membri del gruppo Deep Thought / Deep Blue: «Quando le due opinioni sono in contrasto sulla scacchiera, l'ingegno di un individuo sommamente dotato sarà contrapposto al lavoro di generazioni di matematici, esperti di computer e ingegneri. Crediamo che il risultato non rivelerà se la macchina può pensare, ma piuttosto se gli sforzi umani collettivi possono oscurare i migliori successi degli esseri umani più capaci».

Titolo dell'articolo di copertina di «Newsweek» sull'incontro del 1997 tra Kasparov e Deep Blue: «Cervelli allo scontro finale».

Il quadro d'insieme

Dobbiamo guardare tutta la scacchiera

Esistono scuole di pensiero opposte, come per esempio quando si discute se nei famosi dettagli del proverbio ci sia Dio o il diavolo. Il giovane Albert Einstein dette un saggio della sua grande ambizione quando disse di voler tralasciare i meri dettagli e conoscere «i pensieri di Dio». Più è estesa la nostra conoscenza, più si allarga la potenziale portata della nostra comprensione. Cominciamo a scorgere connessioni non visibili in precedenza e ogni cosa prende connotati più chiari. Forzare questi confini è più che un esercizio di autopotenziamento, è come se guardassimo solo un angolo di quattro case su una scacchiera di sessantaquattro per cercare di capire l'andamento della partita. Per riuscire, per sapere sempre come determinare il successo, dobbiamo guardare tutta la scacchiera.

Quasi tutti hanno fatto ricorso, almeno una volta, a una lista delle cose da fare. Molte persone se ne servono abitualmente e possono trovare difficile immaginare di farne a meno. In genere si tratta di brevi liste di semplici commissioni o promemoria per impegni che altrimenti si dimenticherebbero. Ogni giorno se ne può fare una nuova da cui spuntare con soddisfazione ogni voce evasa, come da una lista della spesa al supermercato. Sul lavoro servono per dare una struttura chiara a certi incarichi che si presentano complicati. La lista di un manager può comprendere le telefonate da fare e i documenti da firmare. Un dirigente di alto livello può avere una lista di decisioni che devono essere prese entro un tempo determinato.

Su queste liste si scrivono raramente le cose fondamentali. Nessuno appunta «valutare la nostra strategia» su una lista di cose da fare e neppure annota le decisioni di più ampio respiro o le attività che richiedono una quantità indefinita di tempo. Non consulteremo certo un promemoria per prendere in considerazione le implicazioni più lontane nel tempo delle nostre decisioni e non sarà necessario attaccare su una proposta di progetto un Post-it con l'annotazione «esaminare le ripercussioni d'ordine più generale».

La tendenza maggiormente diffusa è di concedere uno spazio alla valutazione per poi passare alla fase di sviluppo, come se fossero completamente scollegate tra di loro. Anche quando si riconosce che esiste un buon livello di pianificazione strategica e valutazione a lungo termine, spesso si tende poi a dimenticarlo non appena si superano le prime fasi. È ovvio che in questo modo sia facilissimo cadere: tutta la cura posta nel *Titanic* nella fase della costruzione risultò di nessuna utilità in mare aperto.

Stabilire le connessioni

Guardare il quadro d'insieme significa molto di più che limitarsi ad acquisire ulteriori informazioni. Dobbiamo vedere i collegamenti che si instaurano tra di esse e anche come si collegano le nostre stesse azioni. Oggi è più importante che mai potenziare l'efficacia del nostro processo decisionale. Siamo inondati senza interruzione da un flusso di informazioni che è cresciuto più in fretta della nostra capacità di assorbirlo. Gli adolescenti si muovono istintivamente tra migliaia di pagine e canali televisivi con una velocità che l'occhio non riesce neppure a seguire. La navigazione alla ricerca di dati è la loro lingua madre e sta diventando rapidamente la lingua franca di base. Noi adulti dobbiamo impararla come se fosse una nuova lingua, e questo richiede applicazione.

Per guidare su un'autostrada è sufficiente essere un buon guidatore, ma quando si arriva a un raccordo, oltre a sapere dove siamo diretti, sono necessari dei cartelli segnaletici. Essere un manager generalmente attento ai dettagli è una cosa eccellente, ma a un certo punto della giornata bisogna lasciar perdere i particolari e il «giorno per giorno» per considerare le cose in modo più ampio e profondo: è inevitabile per mantenere efficace la nostra strategia e accorgerci degli iceberg che ci sono sulla nostra rotta, prima che sia troppo tardi. Non possiamo essere così concentrati sullo sviluppo di un dispositivo di messa a fuoco al laser da non sapere se stiamo inquadrando o no gli oggetti giusti. Può anche succedere che i dettagli stiano funzionando mentre l'insieme va male. Esistono così tanti collegamenti in quasi tutto quello che facciamo che bisogna disporre contemporaneamente di larghe vedute e vista acuta per essere in grado di risolvere i problemi in modo brillante. Troppo spesso quando qualcosa non va bene ci affrettiamo a concentrarci lì, senza considerare invece se non si tratti semplicemente di un aspetto ridotto di un problema maggiore.

Pensiamo a come funziona uno zoom in una macchina fotografica. Dobbiamo combinare un grandangolo e un macro obiettivo e usarli entrambi, dentro e fuori. Non esiste la distanza perfetta o la prospettiva ideale: dobbiamo essere noi a muoverci per trovarle. Guardare il quadro d'insieme non significa stare seduti a una scrivania a studiare le cartine del territorio, lontano dal combattimento. Dobbiamo essere in prima linea e allo stesso tempo studiare le immagini satellitari. Dato che la nostra valutazione deve comprendere materiale, tempo e qualità, il nostro raggio di visuale deve essere in grado di darci tutte le risposte, dal «cosa?» al «perché?» per poi arrivare comunque al «come?».

Ormai oggi è normale parlare del crescente livello di interconnessione e globalizzazione, soprattutto in economia e negli affari. I nostri computer sono composti da parti prodotte in una dozzina di paesi, e una malattia delle piante in Florida influisce sui prezzi degli agrumi anche in luoghi lontani da dove vengono vendute le arance della Florida. La Ford si è vista recentemente obbligata ad annullare il lancio negli USA di una nuova linea importante di autoveicoli a causa di problemi in una sua fabbrica messicana.

I pro e i contro della specializzazione

Il crescente ruolo della tecnologia in ogni ambito, dalla medicina alle banche e agli investimenti, produce una dipendenza sempre maggiore dalla precisa messa a fuoco dei problemi e dai dettagli. La teoria su cui si basa questo metodo è che un dettaglio chiave o un minuscolo pezzo di informazione possano darci indicazioni e istruzioni su scala maggiore.

Una delle più antiche e conosciute metafore del mondo degli affari è presa dalla vecchia storiella di sei uomini ciechi che toccano parti diverse di un elefante: uno tocca una zanna e dice che l'elefante è come una lancia, quello che tocca la proboscide dice che è come un serpente, e così via. In realtà si vuole dimostrare che dobbiamo avere la visione del quadro d'insieme per capire davvero qualcosa. Ma si tratta di una storia superata. Dopotutto, oggigiorno possiamo effettuare un test del DNA e da pochissime cellule capire che si tratta di un elefante.

Questa immensa disponibilità di dati porta ad attribuire un grande significato all'informazione per il semplice fatto che esiste. Le microanalisi possono senza dubbio produrre grandi risultati, per quanto abbiano la tendenza a essere solo incrementali. Un problema è costituito dal fatto che questa tendenza sta prendendo sempre più piede nelle sale dei consigli e negli uffici degli amministratori delegati. Il crescente uso di analisi limitate può portare alla scomparsa di visionari, di veri leader. Il matematico e filosofo Alfred North Whitehead, collaboratore di Bertrand Russell, lanciò un allarme sul pericolo di una maggiore attenzione per il dettaglio a scapito della perdita di coordinamento tra le diverse specialità. In una serie di lezioni tenute a Harvard nel 1925, Whitehead parlò del rischio di quel nuovo tipo di educazione. Cito la sua lungimirante previsione: «I pericoli insiti in questo aspetto della professionalità sono grandi, soprattutto nelle nostre società democratiche. La forza guida rappresentata dalla ragione è indebolita. Gli intelletti dominanti sono carenti di equilibrio. Vedono questa serie di circostanze o quella, ma non le due insieme. Il compito di coordinare è lasciato a quelli che non hanno né forza né carattere per avere successo in qualche carriera definita».

Le parole di Whitehead potrebbero essere lette come un esplicito verdetto sui peggiori politici e dirigenti d'azienda di oggi, poiché sostengono che, quando le nostre menti migliori diventano specialisti, il lavoro di coordinazione è lasciato a persone meno capaci. Ed è quello che è successo negli ottanta anni che sono trascorsi da quel grido d'allarme. Dove sono le grandi menti che diventano nostri grandi leader? La leadership non è una specializzazione, è sintesi e coordinamento. Ma oggi dipendiamo da migliaia di diversi specialisti che creano e assorbono un immenso flusso di dati.

Un'eccessiva dipendenza dalla quantità di dati ci rende anche vulnerabili ai pregiudizi che si accompagnano a ogni fatto. Dobbiamo essere consapevoli delle fonti di tutta questa informazione come anche delle potenziali conseguenze. Lo stesso evento sembra quasi diverso a seconda che venga riportato da Fox News o dalla CNN. Ma dato che sappiamo che la quantità di dati disponibili è immensa, vogliamo aspettare e raccoglierne altri per cercare di ottenere una perfezione e un'obiettività che in realtà sono irraggiungibili. Abbiamo tutti questi meravigliosi nuovi strumenti per riunire e analizzare informazioni, ma nessuno di essi è in grado di prendere decisioni al nostro posto. Gli strumenti non sono la soluzione, e in effetti possono

essere una distrazione che interferisce con la nostra capacità di vedere i modelli di riferimento più ampi e sviluppare le nostre capacità intuitive.

Pensiero globale e guerra globale

Gli avvenimenti attuali ci forniscono utili studi di casistiche per aiutarci a pensare nell'ottica di una visione d'insieme. Se il sistema dell'economia globale è preso come un dato di fatto, si potrebbe pensare che l'impatto globale delle decisioni politiche dovrebbe essere chiaramente ovvio. Quando gli Stati Uniti invasero l'Iraq nel 2003, le conseguenze furono presto sentite in tutto il mondo, e ciò creò un'apparente sorpresa in molti politici. Avevano dato segnali preventivi e cercato di lavorare insieme ai governi locali dei paesi con popolazione a maggioranza musulmana? Solamente quando la campagna irachena era ormai ben avviata gli USA cercarono di evitare l'iceberg dell'indignazione internazionale.

Qualunque spostamento nello status quo provoca onde sismiche, che saranno tanto più violente quanto più grande è la pietra lanciata nello stagno. Con la televisione che trasmette in diretta e l'accesso a Internet, lo stagno ha ormai le dimensioni del nostro pianeta, e l'invasione dell'Iraq è stato un masso enorme. Un po' di attenzione è stata data alle reazioni di rabbia nella regione limitrofa, ma cosa è successo invece per l'Indonesia, la più vasta nazione musulmana del mondo? La sua distanza geografica dal Golfo Persico non è servita a evitare immense proteste ed episodi di violenza e terrore.

I tentativi di considerare una parte di un problema senza trattarlo, secondo la concezione olistica, possono in realtà peggiorare le cose. Un filo fondamentale nella rete della guerra del terrore è il fatto che i terroristi islamici sono in gran parte finanziati dai ricavi del petrolio. Potremmo addirittura dimostrare che mentre non tutti i ricavi del petrolio finiscono ai terroristi, la maggior parte del denaro del terrore proviene dal petrolio. In ogni parte del globo i governi autoritari sono sostenuti da entrate che derivano dalla dipendenza mondiale da questo combustibile. I richiami alla necessità di una indipendenza energetica fanno raramente riferimento a tali legami, perché potrebbero offendere troppi amici importanti nelle aziende energetiche e nelle nazioni produttrici di greggio. Il mondo non può smettere di usarlo da un giorno all'altro, ma esistono tragici livelli di ipocrisia e futilità nei tentativi di portare la democrazia in luoghi in cui i consumatori occidentali stanno contemporaneamente finanziando le forze antidemocratiche.

Una volta che lo abbiamo accettato, tagliare la nostra dipendenza dal petrolio diventa cruciale, non solo per la sicurezza finanziaria e ambientale, ma anche per quella fisica. Lenin e Trockij lanciarono il Comintern, l'Internazionale comunista, nel 1919. Oggi siamo di fronte a un «Petrolintern» e un «Gasintern» che stanno dimostrando di essere altrettanto minacciosi. Iran, Arabia Saudita, Sudan, Venezuela, Algeria... e, mi spiace dirlo, Russia.

Della guerriglia si dice che quando non si sta vincendo, allora si sta perdendo. Non esiste uno status quo di felicità. La guerra contro i terroristi è diventata di logoramento e i nostri nemici possiedono attualmente risorse quasi illimitate. Senza

le entrate provenienti dal petrolio le reti terroristiche morirebbero di fame. La minuscola e remota Islanda non si trova esattamente in prima linea della cosiddetta «guerra del terrore», ma rappresenta uno dei migliori esempi di come si possa combattere la guerra strategica a lungo termine. Recentemente il governo islandese ha annunciato che a partire dal 2050 il paese non avrà più bisogno del petrolio. Quest'anno lo ha fatto la Svezia, che ha pianificato di eliminarne quasi completamente l'uso dal 2020. Proviamo a immaginare adesso il Congresso degli Stati Uniti mentre approva una richiesta del suo presidente di trasformare un programma di questo tipo in priorità nazionale per il paese. Dichiarazioni come queste, basate su volontà politica e impegno finanziario, creerebbero tra i terroristi e i loro fiancheggiatori una preoccupazione maggiore di quella provocata dall'insieme delle truppe americane nel mondo.

Anche negli scenari migliori, quando i soldi del petrolio non vanno direttamente a finanziare il terrore e l'instabilità, possono ritardare il progresso. Quando i bisogni sono soddisfatti da risorse naturali come il petrolio e il gas, la spinta a concentrarsi sull'istruzione e la tecnologia è poca. La Norvegia, produttrice di petrolio, è uno di questi casi e di sicuro non soffre di mancanza di democrazia: presenta il terzo maggiore PIL pro capite del mondo grazie all'azienda Statoil, pur senza avere una Nokia o una Ericsson come i suoi vicini scandinavi, che però non hanno il petrolio.

Possiamo lasciare ai professori delle facoltà di Economia ulteriori oscure discussioni a «effetto farfalla». Esistono esempi concreti di causa ed effetto a livello globale più che sufficienti per dimostrare l'importanza di tenere d'occhio il quadro d'insieme. Dobbiamo guardare avanti, dentro, e dare ogni tanto un'occhiata indietro, per vedere come siamo andati fin qui. Che risultati hanno avuto le nostre ultime decisioni? Fino a che punto sono state accurate le nostre valutazioni? Il senno di poi deve servire a qualcosa di più del rimpianto.

Giocare su tutta la scacchiera

Durante quasi trent'anni presentarmi al lavoro ha significato per me presentarmi alla scacchiera. Tornei, incontri, preparazione... era sempre tutto per l'evento successivo, l'avversario successivo, la mossa successiva. Sulla scacchiera ci sono sessantaquattro caselle. La sua superficie piana, bidimensionale rappresenta un campo di battaglia per i sedici pezzi e i sedici pedoni. Non c'è una forza aerea che aggiunga una terza dimensione fisica, sebbene sia appropriato tener conto dell'elemento del tempo come terzo fattore fondamentale e imprescindibile.

Ma il gioco degli scacchi ha un modo tutto suo di considerare il quadro d'insieme, quello che noi chiamiamo «guardare tutta la scacchiera». Prima dicevamo come una mossa in una sezione della scacchiera potrebbe avere un impatto sull'estremità opposta, ma la nostra argomentazione si riferiva alle esigenze concrete del creare punti di debolezza e muoversi rapidamente da una parte all'altra. In fondo questo è solo una parte del guardare tutta la scacchiera e tutti i grandi giocatori ne sono capaci, tanto che lo considererei uno dei marchi caratteristici dei campioni del mondo.

Aleksandr Alekhine fu il mio primo idolo degli scacchi. La collezione delle sue partite era la mia costante compagnia e sognavo di imitare le sue fantastiche combinazioni e devastanti attacchi. La sua eredità raccoglieva concetti originali e un gioco potente che i suoi colleghi considerarono sovrumano. Uno di loro, il Grande Maestro estone Paul Keres, disse in seguito: «Vincere contro Capablanca era impossibile, ma contro Alekhine era impossibile giocare».

Il gioco di Alekhine è spesso definito originale e sorprendente, termini di cui nel nostro gioco tradizionale non si è soliti abusare. L'originalità di solito la si acquisisce attraverso un'intensa preparazione, e come pensiamo di sorprendere un giocatore di livello mondiale? Alekhine lo faceva non perdendo mai di vista nessun angolo della scacchiera. Sembrerebbe che non sia possibile lanciare un'imboscata su una scacchiera, ma era quello che Alekhine faceva continuamente: aveva la capacità di considerare ogni parte della scacchiera come tutto l'insieme e di scoprire potenzialità dove nessun altro poteva vederle. Due delle sue partite sono per me indimenticabili in questo senso. Una fu contro il sorprendente giocatore ungherese Karoly Sterk a Budapest nel 1921, l'altra nel 1922 contro un tedesco che avrebbe poi tentato in due occasioni, senza successo, di strappare il titolo ad Alekhine, nel 1929 e nel 1934: Efim Bogoljubow. In entrambi gli incontri Alekhine produsse il meglio della sua impostazione «a tutta scacchiera», spingendo l'avversario su un lato per poi scivolare in quello opposto con un effetto devastante. Il povero Sterk si ritrovò con tutti i pezzi ammucchiati su un lato, impotente di fronte all'attacco di Alekhine sull'altro fianco. I pezzi di Alekhine si materializzarono come per magia proprio davanti al Re nero e il gioco fu deciso in un istante.

Se l'ungherese era stato surclassato, per sbaragliare Bogoljubow ci volle una delle più brillanti partite della carriera di Alekhine. Accadde in occasione del classico torneo di Hastings, nel 1922. Alekhine sconfisse due volte il tedesco «Bogo», russo di nascita, al torneo della località balneare, e la sua vittoria con il Nero è diventata un gioiello della letteratura scacchistica. La combinazione vincente è leggendaria al punto che spesso si dimentica che Alekhine riuscì a liberarsi del suo avversario casella per casella su tutta la scacchiera fino ad assestargli il colpo mortale. La sua iniziativa sul lato del Re fu bloccata, ma con un rapido riposizionamento irruppe sul lato di donna, mentre la maggior parte dei pezzi di Bogoljubow erano ancora intorno al Re, ben lontano dal nuovo fronte: riuscirono ad arrivare solo per prendere parte a una delle immortali conclusioni della storia degli scacchi.

Verso la fine del gioco, nessuno dei Bianchi era in grado di muoversi senza provocare la rovina della sua posizione: è una condizione singolare, conosciuta come Zugzwang, parola tedesca che si può tradurre approssimativamente come «sfavorevole obbligo di muovere» (l'ingegnoso tentativo di tradurlo in inglese con *movicide* non ha avuto successo). In genere dover muovere è un vantaggio, ma in pochissime situazioni particolari può essere il contrario.

Moltissimi giocatori sono riluttanti a concedere un lieve vantaggio su un lato della scacchiera, soprattutto quando stanno attaccando. Alekhine aveva la capacità di trasferire l'energia dei suoi pezzi con grande fluidità, senza fissarsi mai su un'azione o su un'area. Neppure i suoi più grandi avversari furono mai in grado di resistere allo straordinario talento che dispiegava nel gioco «a tutta scacchiera». Non è che gli altri

grandi non fossero in grado di giocare sull'intera scacchiera, e anzi c'è una schiatta di giocatori che ha trasfuso in questo gioco «a tutto campo» le proprie capacità con dinamismo maggiore, nel novero dei quali il mio stile di gioco mi porta a includermi (evidentemente, quel vecchio libro sulle partite di Alekhine mi è servito). Maestri di posizione come Tigran Petrosjan e Anatolij Karpov guardavano tutta la scacchiera, scorgendo i punti deboli e le potenzialità da sfruttare a lungo termine. Giocatori come Alekhine, Mikhail Tal e io eravamo più interessati alle possibilità immediate.

Per sviluppare questo intuito bisogna esercitarsi e raggiungere un buon livello di obiettività. Una delle prime cose da fare quando un problema diventa ossessivo è riuscire a contestualizzarlo. Non dobbiamo farci assorbire dai dettagli al punto di diventare incapaci di cambiare prospettiva, nel caso in cui fosse necessario. Non possiamo vedere il bosco restando in mezzo agli alberi, a maggior ragione se abbiamo anche paura che ce ne cada uno in testa da un momento all'altro.

Nella vita reale, considerare l'intera scacchiera significa vedere tutti gli elementi in gioco, le loro connessioni e il modo in cui queste possono cambiare nel tempo. È un segno di padronanza della realtà essere capaci di accettare una sconfitta a breve, in vista di un guadagno a lungo termine, e il mondo politico di oggi lo ha dimenticato quasi completamente. Una frase a effetto di dieci secondi e un sondaggio della sera prima sono considerati più importanti che sprecare tempo, e forse anche fare sacrifici, per raggiungere obiettivi seri.

Uno dei più astuti politici di tutti i tempi, Benjamin Disraeli, capiva la differenza tra vincere per perdere e perdere per vincere. Le sue manovre per fare allo stesso tempo il bene del paese e quello del partito Tory, conservatore, portarono sovente a lungimiranti successi, anche se ottenuti al costo di una sconfitta a breve termine. Dobbiamo anche mettere in conto l'insana ossessione che lo spingeva a frustrare ogni iniziativa di colui che fu la sua nemesi, William Gladstone, ma Disraeli in genere riusciva a combinare con successo tutti questi aspetti. Per anni i due pesi massimi si nutrirono delle reciproche energie, in quello che fu il primo grande duello della politica moderna.

Nel 1866 i Tory andarono al potere quando i Whig, i liberali, si dimisero dopo che fu respinto un secondo Reform Act, affossato soprattutto grazie alle macchinazioni di Disraeli che, una volta ottenuto il controllo della situazione, introdusse subito un suo Reform Act, ancora più radicale di quello che era riuscito a bloccare. Raddoppiò l'elettorato con l'estensione del diritto di voto a un altro milione e mezzo di persone, iniziativa che spaventò la base Tory e portò al potere Gladstone e il suo partito nelle elezioni del 1868.

Ma Disraeli aveva visto più lontano. Aveva capito che, senza un innesto di nuovi elettori, i conservatori sarebbero rimasti per sempre un partito minoritario di lord ed esponenti delle classi alte. Anche se nel 1867 il Reform Act costò ai Tory un'elezione, li rese però un partito affidabile a lungo termine. Nelle elezioni del 1874 la classe operaia avrebbe potuto votare per la prima volta, e Disraeli aveva calcolato che i suoi voti sarebbero andati al partito conservatore in segno di gratitudine, e quella gratitudine sarebbe rimasta a costituire un ponte tra le classi alte, tradizionalmente Tory, da una parte e la classe operaia e i sindacati dall'altra. Quando nel 1874 Disraeli tornò al potere con un pieno mandato grazie all'ampliamento delle

liste elettorali, dimostrò di aver avuto ragione. Il governo di Disraeli approvò un vasto programma di riforme nel campo del lavoro e della sanità che trasformarono la nazione. In qualche modo si dimostrò meno adatto a gestire l'impero d'oltremare, o almeno la percezione che di esso si aveva in patria, e i rovesci militari in Afghanistan e in Sudafrica furono largamente responsabili della sconfitta dei conservatori nel 1880.

I Disraeli ormai sono una razza estinta nell'attuale scenario politico. Le menti dei politici di oggi sono dominate da obiettivi a breve termine e tornaconti personali. I bilanci pubblici sono composti da progetti che possano soddisfare alcuni sostenitori nell'immediato, a costo di provocare una bancarotta economica nel futuro. È anche frequente il caso di aziende che hanno più a cuore le quotazioni azionarie di oggi che non i profitti di domani. Ovviamente ciò si è riflesso anche sul livello individuale, che ci riguarda più da vicino perché è l'ambito in cui noi possiamo fare la differenza.

Preoccuparsi solo dell'appagamento dei bisogni più immediati e spiare ogni sintomo di possibili problemi ci costringe a uno stato di lotta costante procurandoci ben poche soddisfazioni vere. Dobbiamo decidere consapevolmente di fermarci, fare un passo indietro e lasciare spazio ai nostri sensi. Invece di preoccuparci di quello che abbiamo sotto al naso, dobbiamo guardare sui lati. Solo se ogni tanto riusciamo ad astenerci dal cercare ulteriori informazioni, ci teniamo alla larga dai calcoli e dalle analisi, saremo capaci di scoprire le cause e le connessioni, e svilupperemo inoltre le nostre capacità intuitive.

Il quadro d'insieme non può essere compreso con semplici analisi, per quanto profonde. Solo l'esperienza e l'istinto possono riunire tutti i fattori oggettivi in un contesto, in una visione generale del come le cose funzionano e anche del perché. Intuire significa comprendere, non solo sapere. Tutti i ricordi, le disposizioni naturali e le capacità confluiscono per produrre ciò che un dizionario definisce «sapere senza usare i processi razionali». Agatha Christie disse dell'intuito che «non è possibile ignorarlo e neppure spiegarlo». Ma è già abbastanza riconoscerne l'importanza e capire quanto noi lo si possa sviluppare al massimo delle sue potenzialità.

Il 10 marzo 2005 giocai la mia ultima partita di scacchi da professionista, nella mia amata Linares. Mi ritirai a quarantun anni, dopo la vittoria in quello che sarebbe stato il mio ultimo torneo, a trent'anni di distanza dal primo incontro importante disputato a livello nazionale e a quasi venti dalla conquista del titolo di campione del mondo. Ero ancora il giocatore più quotato della classifica mondiale, ed è quindi comprensibile che il mio ritiro abbia suscitato ovunque molti interrogativi.

Per essere fedele a quello che predico, ho riflettuto profondamente sulla mia decisione. La parte più importante della risposta è che non si è trattato di una mossa spontanea, ma di un passo per me inevitabile. Diventare membro dell'opposizione nella politica russa è stato un riflesso dei bisogni del mio paese ma anche del mio desiderio di fare la differenza nel mondo che ho intorno a me. Sono stato così fortunato da raggiungere la maggior parte degli ambiziosi obiettivi che mi ero prefisso nel mondo degli scacchi e a un certo punto ho sentito che come politico e, spero, come scrittore mi aspettavano nuove sfide e nuove vie per avere un impatto sulla realtà.

Uno dei temi costanti di questo libro è stata l'importanza fondamentale di sfidare continuamente se stessi. L'unico modo per crescere è avventurarsi verso ciò che non si conosce, assumersi rischi e imparare cose nuove. Dobbiamo obbligare noi stessi a uscire dalla zona in cui ci sentiamo comodi e credere nelle nostre capacità di adattamento e crescita. Tutto quello che qui ho scritto mi ha spinto ad abbandonare il mondo degli scacchi. Avevo una fortissima esigenza di nuove sfide e volevo essere dove sentivo che mi volevano e avevano bisogno di me. Nella lotta per aiutare la fragile democrazia russa a sopravvivere ho trovato una causa preziosa, una sfida nobile e un modo nuovo per convogliare le mie energie.

È una decisione che non ha avuto niente a che vedere con il desiderio di incarichi più importanti e non si tratta neppure di una vendetta personale contro Vladimir Putin o altri. La mia è una missione di cambiamento positivo. Putin non è altro che l'attuale simbolo di ciò contro cui noi lottiamo. Non voglio che mio figlio, che oggi ha dieci anni, debba preoccuparsi del servizio militare in una guerra illegale come quella cecena o avere paura della repressione di una dittatura. Voglio avere la possibilità di offrire il mio punto di vista, le mie idee strategiche e il mio spirito di lottatore per impedire che certe cose accadano.

Molti mi chiedono se non sia pericoloso opporsi al regime del Cremlino e se non sia una mossa avventata da parte mia: dopo tutto, non farebbe bene a mio figlio che suo padre venisse aggredito o incarcerato. Ma posso rispondere in un solo modo, e cioè che ci sono cose che, semplicemente, devono essere fatte. Questa è una battaglia che deve essere combattuta, e non importa se la vinceremo o la perderemo. I dissidenti sovietici amavano ripetere: «Fai quello che devi e così sia». Ci sono milioni di persone in Russia che, come me,

vogliono la libertà di stampa, il principio della legalità, la giustizia sociale, la libertà ed elezioni senza brogli. Il mio nuovo lavoro consiste nel combattere per tutte quelle persone e per quei diritti fondamentali.

I miei colleghi e io abbiamo formato, a questo scopo, una larga coalizione non ideologica composta da gruppi e attivisti di vera opposizione. Sto lavorando in Russia e all'estero per richiamare l'attenzione sulla decimazione delle istituzioni democratiche russe. In questo nuovo impegno si sono dimostrate fondamentali la mia fama di scacchista e le capacità che ho sviluppato nel mondo degli scacchi.

Condizione riconosciuta alla Russia nel rapporto annuale di Freedom House, *Freedom in the World, 2005:* «Non libera».

Martin Lutero al cospetto dell'imperatore Carlo V alla Dieta di Worms nel 1519: «Io tengo duro. Non posso fare nient'altro. Dio mi aiuti. Amen».

Quello che segue è un passaggio poco conosciuto del grande discorso di Churchill a Fulton, in Missouri, il 5 marzo 1946. Anche se la sua famosa «cortina di ferro» non esiste più da tempo, la missione da lui descritta è ancora pienamente attuale. «Quando i militari americani affrontano qualche situazione seria devono scrivere all'inizio delle loro direttive le parole "concetto strategico globale". In questo c'è una certa saggezza, un richiamo alla chiarezza di pensiero. Qual è il concetto strategico globale che dovremmo iscrivere oggi? Nient'altro che la sicurezza e il benessere, la libertà e il progresso di ogni casa e ogni famiglia, di ogni uomo e ogni donna in ogni paese».

Intuizione

Sappiamo più di quello che immaginiamo

Malgrado gli sforzi di psicologi e neurologi, il pensiero umano continua a essere descritto meglio da metafore, poesie e altre tecniche usate in genere per esprimere ciò che non si comprende completamente. Dato che non sono un poeta, mi occuperò del compito più pratico di descrivere quella che potremmo chiamare «gestione del cervello esecutivo».

Aldous Huxley, che non conosceva Freud e scrisse molto prima dell'invenzione delle scansioni cerebrali, fu il primo a sostenere questo tipo di approccio e definì l'esperienza come «un fatto di sensibilità e intuizione, di vedere e ascoltare le cose significative, di prestare attenzione ai momenti giusti, di comprendere e coordinare. L'esperienza non è ciò che succede a un uomo, ma ciò che un uomo fa con quello che gli succede».

In pratica, abbiamo un ruolo da svolgere. Non possiamo rimanercene seduti ad aspettare che la saggezza arrivi insieme ai capelli bianchi. Il minimo che possiamo chiedere alla nostra esperienza è di imparare dai nostri errori, ma se vogliamo di più dalla saggezza dobbiamo chiederla, coltivarla, ricercarla.

L'intuizione è il punto in cui tutto confluisce: le esperienze, le conoscenze e i desideri. Contrariamente a quello che si pensa di solito, non possiamo dire di avere intuito in un campo di cui abbiamo scarsa conoscenza pratica, perché anche le impressioni più vaghe devono basarsi su elementi tangibili. Un'impressione positiva su un nuovo collaboratore può nascere dal ricordo profondamente radicato della voce, del volto o del nome di un'altra persona. Il fatto che non possiamo spiegarlo o capirlo non significa che questa forza potente non esista.

La discussione sull'intuito umano rischia di sfociare nel dilemma sollevato da Sabino Fernández Campo, un tempo portavoce della casa reale spagnola, il quale osservò: «Quello che vi posso dire non è interessante e quello che è interessante non ve lo posso dire». Ma è meglio se, invece della teoria, mi rifaccio ad alcuni esempi che possono convincere dell'importanza di avere più fiducia nel proprio istinto, un elemento essenziale per cui non esistono né analisi né apparecchi di misurazione.

Intuito e analisi

Lavorando a *I miei grandi predecessori*, non solo ho acquisito un maggiore rispetto per le imprese dei campioni del mondo ma anche una più profonda ammirazione per i giocatori di scacchi in generale e per il modo in cui questo gioco riesce a tirare fuori il meglio della mente umana. Poche attività mettono così a dura prova le nostre facoltà come i tornei di scacchi professionistici. La memoria diventa

iperattiva, i calcoli devono essere rapidissimi, la sconfitta incombe a ogni mossa ed è una situazione che si protrae per ore e ore, per giorni e giorni, sotto gli occhi del mondo: lo scenario ideale per un collasso mentale e fisico.

Quando iniziai a esaminare le partite dei campioni del mondo che mi hanno preceduto, tuttavia, ero pronto a essere un po' indulgente, non tanto nella mia analisi, quanto piuttosto nei confronti dei loro errori. In fondo mi trovavo qui, nel XXI secolo, ben sistemato sulle loro spalle di giganti ma con le dita su programmi in grado di trattare dati scacchistici a suon di gigahertz. Mi dissi che non potevo giudicare i miei predecessori troppo duramente, dati i vantaggi tecnologici e il senno di poi di cui disponevo, così come speravo che pure a me venissero in parte perdonati gli errori commessi nel fervore della competizione.

Una parte importante del progetto era la raccolta di tutte le analisi che erano state condotte in precedenza su quelle partite, soprattutto quelle pubblicate dai giocatori stessi e dai loro contemporanei. Lo scopo principale della serie è l'illustrazione dell'evoluzione del gioco, quindi i commenti di allora sono in molti casi utili quasi come le partite stesse per rivelare la mentalità dei giocatori dell'epoca.

Si potrebbe pensare che l'analista, per il fatto di lavorare nella calma del suo studio e con un tempo illimitato per muovere i pezzi, abbia un lavoro molto più facile rispetto ai giocatori. Dopo tutto, il senno di poi ha una vista perfetta: 20/20. Ma una delle mie prime scoperte fu che invece aveva seriamente bisogno di lenti bifocali quando si trattava di analizzare il gioco nell'èra preinformatica (più o meno prima del 1995).

Sembra un paradosso, ma quando altri grandi giocatori hanno commentato partite di scacchi su riviste e giornali, nelle loro annotazioni hanno commesso spesso più errori dei giocatori alla scacchiera. Anche quando i giocatori stessi hanno pubblicato le analisi delle proprie partite, sono risultati spesso meno convincenti di quando stavano giocando.

Nell'incontro del campionato del mondo del 1894 tra il campione cinquantasettenne Wilhelm Steinitz e il suo sfidante tedesco, il venticinquenne Emanuel Lasker, la settima partita fu quella decisiva. La prima fase si svolse a New York e poi l'incontro proseguì a Filadelfia e Montreal. Nelle prime quattro partite avevano ottenuto due vittorie a testa, a cui erano seguiti due pareggi. Poi arrivò il sette, il numero della fortuna, almeno così lo definirono i commentatori dell'epoca. Ma in quel delicato contesto, la fortuna poteva davvero esercitare la sua influenza?

Lasker commise presto un errore con il Bianco e Steinitz approfittò di quel colpo di fortuna per impossessarsi di un bel paio di pedoni supplementari quando svanì la nebbia alla ventesima mossa. Al giorno d'oggi, se un Grande Maestro abbandonasse trovandosi in quella posizione nessuno del pubblico si stupirebbe. Un secolo fa il gioco era molto più scientifico e naturalmente Lasker non aveva niente da perdere continuando a giocare, anzi, avrebbe stancato il suo più anziano avversario in vista dell'incontro successivo. È anche probabile che Lasker, il quale già allora era un astuto psicologo della scacchiera, si chiedesse se quella sua bravata avrebbe potuto creare disturbo al dogmatico veterano che aveva di fronte.

La storia ufficiale del gioco, come fu riportata allora, andò più o meno così: Steinitz, con il Nero, aveva una posizione chiaramente vincente. Lasker lanciò un

attacco disperato contro il Re nero, sacrificando un pezzo. Steinitz, sentendosi sotto pressione ma mantenendo il suo vantaggio, commise uno sbaglio suicida che gli costò il gioco. Le ripercussioni di quel brutto errore furono così traumatiche per lui da portarlo a perdere tutte e quattro le partite successive e il titolo mondiale.

Questo è ciò che viene raccontato dalle analisi del XIX secolo che, da allora, sono ampiamente riecheggiate fino ai nostri giorni. Se rielaboriamo la storia, dovrebbe essere andata più o meno in questo modo: Steinitz aveva una posizione obiettivamente vincente, ma commise alcuni errori che permisero a Lasker di lanciare un attacco pericoloso e la posizione si complicò. Le mosse successive del suo avversario e il sacrificio di pezzi crearono al Nero molti problemi pratici. Steinitz, sottoposto a una costante pressione, non fu in grado di difendersi in modo efficace e perse. Il suo sbaglio finale si verificò in una posizione in cui comunque stava già perdendo. Il colpo psicologico di essere battuto dopo aver avuto in mano una posizione apparentemente semplice e vincente sconvolse Steinitz e lo rese incapace di recuperare. La sconfitta ebbe ripercussioni al di là della sua fiducia in se stesso. Apparentemente lo avevano ingannato proprio quegli ideali di sensatezza e logica degli scacchi che gli erano tanto cari: era sicuro che avrebbe vinto e aveva giocato secondo la sua filosofia, eppure aveva perso.

Come è possibile che tanti fortissimi giocatori non si siano resi conto, nelle loro analisi, di ciò che Lasker aveva percepito durante l'incontro? Neppure lui smentì mai la storia ufficiale nei suoi commenti successivi, eppure il suo intuito aveva funzionato perfettamente mentre giocava! Vien fuori che la cosa non è per niente strana, neppure un secolo dopo e neppure in relazione alle mie partite e analisi. Intanto, è impossibile riprodurre il livello di concentrazione raggiunto mentre si gioca. Spostare i pezzi qua e là può esserci di sostegno, portandoci a usare gli occhi invece della testa: quando siamo seduti alla scacchiera non abbiamo scelta.

Nei momenti più delicati della loro carriera quelle leggendarie figure hanno sempre trovato per intuito la mossa migliore. La pressione della competizione ha avuto l'effetto di spingerli ancora più avanti; quando quella pressione non esiste, alcuni dei nostri sensi sono come spenti. L'analisi successiva ricorda una persona vedente che cerchi di imparare il Braille: le cose che consideriamo vantaggi, come il tempo e le informazioni, possono in realtà mandare in cortocircuito quello che conta di più, cioè l'intuizione.

Quanto bisogna aspettare perché sia sufficiente?

Il mio esempio non vuole incoraggiare un istinto viscerale ma sottolineare il potere sia della concentrazione che dell'istinto. Il nostro principale problema non consiste tanto nel fatto che non ci fidiamo abbastanza del nostro istinto. Troppo spesso presumiamo di possedere tutte le informazioni e agiamo precisamente come quelle informazioni ci suggeriscono. Questo ci riduce al ruolo di un microprocessore e fa sì che il nostro intuito resti bloccato.

Tutto ha un prezzo. Mettersi alla prova su nuovi cammini implica anche alcune sconfitte. Più di una volta il nostro istinto conduce verso un'unica direzione che poi si

rivela essere un vicolo cieco. Così sbagliamo, impariamo, facciamo meno errori, acquistiamo più fiducia, crediamo più prontamente al nostro istinto e continuiamo il ciclo. La sconfitta e il successo sono le inseparabili conseguenze di ogni cimento. Se vogliamo riuscire dobbiamo mettere in conto il rischio di non riuscire.

Quando la bolla del mercato azionario virtuale iniziò a gonfiarsi negli anni Novanta, fece scattare i campanelli d'allarme di quasi tutti gli analisti «vecchio stile». Era ovvio che non poteva essere reale: aziende senza ricavi non potevano valere miliardi di dollari di capitale di mercato. Cinque anni più tardi, dopo che i mercati erano precipitati e migliaia di aziende avevano dichiarato bancarotta, fu facile dire che quei saggi analisti avevano avuto ragione. Avevano creduto nelle proprie intuizioni e si erano tenuti lontani dalla zona selvaggia del mercato tecnologico. Altri, sebbene fossero consapevoli che la moda delle azioni virtuali andava contro tutto quello che avevano fin lì conosciuto, ci si buttarono a capofitto comunque e ne furono brutalmente scottati. Ma avevano davvero ragione gli uccelli del malaugurio dall'alto del loro conservatorismo? Può essere difficile resistere in un primo momento alla tentazione di tuffarsi in piscina quando tutti gli altri bambini lo stanno facendo, ma dopo un po' può trasformarsi in abitudine e quindi diventa più facile evitarlo. Bisognerebbe invece dare più riconoscimenti a quei pochi che seppero sfruttare bene l'opportunità, che seguirono la voce dell'istinto che diceva di tuffarsi e anche quanto tempo rimanerci. In ogni storia di disastri famosi (e da qualche parte in quella lista c'è anche la mia avventura virtuale) ci sono stati investitori che sono entrati di corsa nei palazzi in fiamme, si sono riempiti le tasche con l'oro di Internet e sono riusciti a venirne fuori prima che crollassero.

In ogni disciplina che si basi su dati limitati esiste una forte componente di intuizione e l'elemento tempo è un fattore di primaria importanza. Gli analisti finanziari cercano di visualizzare sulle tabelle modelli come la «tazza da tè» e il «cuneo ascendente», allo stesso modo in cui i giocatori di scacchi cercano modelli di scacco matto. L'intuito non ci dice solo il cosa e il come, ma anche il quando. I nostri istinti, sviluppandosi, diventano uno strumento per risparmiare fatica e tempo, in quanto riducono il tempo di cui abbiamo bisogno per una corretta valutazione e per passare all'azione. Possiamo raccogliere e analizzare nuove informazioni per tutta la vita, senza mai prendere una decisione. Qualcosa deve dirci quando sta entrando in gioco la legge dei rendimenti decrescenti, in modo che possiamo premere il grilletto.

Posso riflettere dieci secondi, dieci minuti o un'ora sulla mossa da fare: quale delle alternative sceglierò? Un intuito ben sviluppato ci porta su un percorso di pragmatismo e ci segnala quando abbiamo raggiunto un momento critico che richiede più tempo e una speciale attenzione. La funzione di riconoscimento dei modelli su cui si basa il giocatore di scacchi è essenziale in ogni passo della vita. In ogni situazione dobbiamo chiederci se ciò con cui abbiamo a che fare è un orientamento del momento o qualcosa di unico. Intuire le tendenze, meglio se prima di chiunque altro, si basa sovente sull'intuito e su elementi impalpabili. È mai successo prima? Questa volta andrà nello stesso modo?

Il rischio di ignorare una tendenza

Nel mondo della politica è essenziale capire se un fatto costituisce un unicum, una nuova tendenza o un vecchio motivo che si presenta sotto un diverso aspetto. Se consideriamo i mezzi d'informazione e le campagne elettorali, ogni tornata di elezioni porta con sé una mezza dozzina di «nuovi paradigmi», anche se quelli davvero nuovi e importanti sono pochissimi. Nelle elezioni del 2004 negli Stati Uniti i Democratici tennero presente la sconfitta di Al Gore del 2000 ma sbagliarono a scegliere il candidato alla vicepresidenza per John Kerry.

L'opzione John Edwards poteva forse avere un significato nei quartieri generali di Kerry, ma non ne ebbe nessuno sulla mappa elettorale. Nel 2000, Bush aveva dominato nel Sud e non c'era alcun motivo per pensare che Edwards avrebbe potuto guadagnare anche un solo Stato meridionale per i Democratici. Il giorno delle elezioni del 2004 i «blu» Democratici persero di nuovo tutto il Sud, compreso anche lo Stato natale di Edwards, il North Carolina, con gli stessi tredici punti di distacco che erano già toccati a Gore nel 2000. Per aggiungere la beffa al danno, i Democratici avevano investito moltissimo in North Carolina per ottenere almeno una sconfitta onorevole che salvasse la faccia a Edwards.

I Democratici avevano sperato che la precedente sconfitta di Gore nel Sud fosse stata un'anomalia e di conseguenza seguirono una traiettoria disastrosa all'insegna dell'analisi «materiale, tempo, qualità». Furono puniti per la scelta sbagliata del campo di battaglia, l'inefficienza nella gestione delle risorse e l'incapacità di riconoscere una tendenza. Se avessero letto la sconfitta del 2000 in tutti gli Stati del Sud come la tendenza che si rivelò poi essere, avrebbero potuto scegliere Dick Gephardt invece di Edwards. L'aggiunta dei fedeli Stati centroccidentali avrebbe costituito una buona possibilità di cambiare la rotta di Iowa e Missouri e dei loro diciotto voti dal rosso al blu, garantendo la vittoria di Kerry per 269 a 268 su Bush, malgrado la perdita dell'Ohio.

Non è possibile capire la differenza tra un'anomalia e una vera e propria tendenza solo sulla scorta dei sondaggi e dei dati. Dobbiamo concentrare la nostra attenzione su qualsiasi fatto nuovo e mobilitare tutti i nostri sensi. Che cosa lo rende nuovo? Come è cambiato il suo scenario? Se riusciremo a rispondere a queste domande avremo un'eccellente possibilità di sapere se il primo fiocco di neve annuncia una tormenta.

Punto di crisi

> Tutto è condensato in un unico momento che decide le nostre vite.
>
> FRANZ KAFKA

È più preoccupante sentirsi chiedere «Risolvi questo problema» o «Cerca di capire se c'è un problema»? Risolvere problemi può quasi essere considerato facile rispetto al comprendere se, prima di tutto, ci si trova di fronte a un problema. È difficile considerarsi fortunati quando si affronta una crisi, ma è rassicurante sapere che si deve comunque agire. I veri test di abilità e intuizione arrivano proprio quando tutto sembra tranquillo e non sappiamo bene che cosa fare o, soprattutto, se dobbiamo fare qualcosa.

Chiunque abbia dovuto sostenere un esame con risposte multiple sa che la scelta che incute maggior timore è «nessuna delle precedenti», perché improvvisamente ci si trova di fronte a un finale aperto. Magari non c'è nessuna soluzione, chi lo sa? Proviamo questo piccolo test di matematica, che si può fare senza la calcolatrice.

$13 \times 63 = ?$

a) 109
b) 819
c) 8109

Ovviamente non ci sono problemi. Il risultato si trova per semplice eliminazione. Il nostro intuito ci dice subito che non c'è bisogno di calcoli. Ma se aggiungiamo «d) nessuna delle precedenti», siamo obbligati a metterci al lavoro e risolvere la moltiplicazione, per quanto le risposte a) e c) siano chiaramente sbagliate.

Abbiamo già parlato di questo riguardo ai rompicapo di scacchi, che vengono accompagnati da una posizione e alcune condizioni essenziali. «Fare scacco matto al Bianco in tre mosse» è molto rigida. «Il Bianco muove e vince» ha un finale più aperto, ma in entrambi i casi sappiamo prima di iniziare che bisogna trovare qualcosa. Spostiamo il tema nella sezione della nostra mente addetta alla soluzione dei problemi e spegniamo tranquillamente le più avanzate funzioni di valutazione e controllo.

In casi di questo tipo, quando non siamo più frenati dal dubbio, possiamo portare a termine i nostri compiti con notevole efficienza. Nel 1987 fui invitato a un ricevimento particolare organizzato da Atari a Francoforte. Vi prendevano parte tutti i manager dell'azienda e il maestro delle cerimonie era il direttore della filiale tedesca,

Alwin Stumpf. Fu una serata informale e piacevole in cui conversammo di politica, scacchi e computer. Mi sono ricordato molte volte, in seguito, che quella sera fui oggetto della benevola condiscendenza di quasi tutti i presenti per la mia previsione che, come conseguenza dei cambiamenti nell'URSS, il muro di Berlino sarebbe presto caduto, forse già entro cinque anni. Probabilmente avranno pensato all'unanimità: «Sarà un grande giocatore di scacchi, ma di politica non capisce niente!», in ogni caso, la mia previsione si avverò addirittura due anni prima di quanto avessi ipotizzato.

Quando finimmo di cenare, il signor Stumpf prese il microfono e ci informò con solennità che stavamo per assistere a qualcosa di straordinario. Non sapevo minimamente di che cosa stesse parlando, ma lui continuò raccontando di aver visto in televisione una mia straordinaria esibizione che avrei ripetuto lì, quella sera, e indicò un lungo tavolo dall'altra parte della sala, vicino al quale eravamo passati entrando, dove erano state sistemate alcune scacchiere. Stumpf spiegò che su ogni scacchiera appariva una posizione tratta da uno storico gioco di scacchi, frutto di una selezione operata su centocinquant'anni di partite da uno scacchista locale e da un giornalista. Vicino a ogni scacchiera c'era un cartellino rovesciato con la data, il luogo e il nome del giocatore che aveva realizzato quella mossa. Volevano vedere se sarei stato in grado di identificare ogni gioco limitandomi a osservare la posizione sulla scacchiera. Stumpf si avvicinò al tavolo e mi invitò a raggiungerlo per dare inizio alla sfida.

Quando vide che non mi alzavo sembrò imbarazzato. Non mi aveva avvisato in anticipo di questa prova e temeva che la sua piccola sorpresa mi avesse infastidito. «Il suo interesse per i meccanismi della mente umana mi onora, ma spero che mi perdonerà se rimango seduto.» Stumpf si mostrò deluso: gli avrei rovinato il suo grande momento! Continuai dicendo che quando ero entrato non ero riuscito a trattenermi dal dare un'occhiata alle scacchiere e che avrei cercato di riconoscere le posizioni stando seduto dove ero, dall'altra parte della sala. Poi nominai a uno a uno i giocatori, i tornei e addirittura la mossa successiva di ognuno dei giochi riportati sulle dieci scacchiere.

Gli invitati rimasero a bocca aperta, con mia grande soddisfazione, e dall'alto dei miei anni cerco ora di perdonarmi per quella teatralità giovanile. Quello che non spiegai, e di cui probabilmente neppure io mi resi conto allora, fu come in realtà il loro criterio di scelta mi avesse facilitato il compito, non tanto per la selezione delle partite, dato che non tutte le posizioni erano state prese da incontri famosi, ma per il fatto che ognuna di esse rappresentava il momento critico di ogni partita. Dopotutto, senza quelle posizioni le partite non sarebbero mai diventate famose. Nessun appassionato di scacchi che si rispetti avrebbe scelto una posizione indefinibile presa da una partita giustamente dimenticata quando esistono tante posizioni affascinanti e famose tra cui scegliere.

Era sufficiente sapere che, poiché la prima posizione è il momento chiave di una partita entrata nella storia, le altre erano probabilmente simili. Se le posizioni fossero apparse poco interessanti o superficiali forse avrei pensato che i partecipanti a quella serata avevano fatto qualche mossa casuale prima che io arrivassi. Quando gettai lo

sguardo sulle scacchiere mi resi subito conto che non dovevo valutare le posizioni, ma limitarmi a conservarle nella memoria.

Sapere che esiste una soluzione è un grande vantaggio: è come non avere l'opzione «nessuna delle precedenti». Chiunque sia fornito di una ragionevole competenza e di risorse adeguate può risolvere senza problemi un quesito presentato in questo modo. Possiamo saltare le valutazioni sofisticate e muoverci direttamente verso le possibili soluzioni fino a quando non ne troviamo una che sembra promettente. Il dubbio è di gran lunga più impegnativo.

La crisi di Siviglia: studio di un caso

Dopo aver vinto il campionato mondiale nel 1985 ebbi pochissimo tempo per godermi la vittoria. Il ciclo tradizionale prevede un incontro per la difesa del titolo ogni tre anni. In quell'intervallo di tempo si svolge un rigoroso processo di selezione dello sfidante, tra tornei regionali, giganteschi tornei «interzonali» e, alla fine, una serie di incontri tra i candidati. È un processo di qualificazione talmente selettivo da non lasciare dubbio che, quando lo sfidante arriva in finale, si tratta sicuramente di un osso duro. Lo dimostra il fatto che dal 1950, anno in cui è stato introdotto questo sistema di qualificazione (allora come torneo singolo), solo due giocatori tra quelli che avevano raggiunto la finale non hanno vinto il titolo mondiale.

Tuttavia questo processo subì un'interruzione nel mio caso, grazie a una vecchia regola che la FIDE, a causa delle pressioni sovietiche, rispolverò negli anni Settanta per favorire Karpov: la clausola della rivincita. In caso di sconfitta, il campione in carica aveva automaticamente diritto alla rivincita un anno dopo, senza passare attraverso il processo di qualificazione. Si trattava di una regola abolita dopo che Mikhail Botvinnik ne aveva fatto un buon uso per sconfiggere Vasilij Smyslov nel 1958 e poi Mikhail Tal nel 1961. Botvinnik in genere non aveva buoni punteggi nelle finali per il titolo, ma era devastante nelle rivincite e questo gli consentì due volte di ritornare e limitare a un anno il regno di chi lo aveva vinto.

Per evitare lo stesso destino, avrei dovuto sconfiggere Anatolij Karpov di nuovo nel 1986. Non bisogna dimenticare che avevamo già giocato la più lunga finale della storia dei campionati mondiali nel 1984-85, prima che gli strappassi il titolo nel nostro secondo match del 1985. Vinsi con difficoltà la rivincita del 1986, ma l'incubo non era ancora finito. Il ciclo di qualificazione era iniziato secondo il programma nel 1985, nonostante l'annullamento del nostro incontro-maratona, il nuovo incontro e la rivincita. Questo significava che avrei dovuto affrontare l'avversario selezionato nel 1987, un anno esatto dopo aver sconfitto Karpov. E chi sarebbe stato questa volta il mio avversario? Karpov.

Dato che aveva evitato il processo di qualificazione, la mia nemesi era finita in una «superfinale» in cui aveva puntualmente distrutto il suo avversario, Andrej Sokolov. Nell'ottobre del 1987 ci trovammo dunque a Siviglia, in Spagna, per iniziare il nostro quarto match per il titolo mondiale in tre anni. Se nel 1984 avevo pensato di essere stufo di vedere di nuovo Karpov, a Siviglia non lo sopportavo più. Almeno lì non

c'erano altri inganni: se avessi vinto quell'incontro, non avrei più visto né lui né nessuno sfidante al titolo per altri tre anni.

Accorgersi di una crisi prima che diventi tale

Accorgersi di una crisi richiede doti speciali. Non mi riferisco a crisi come possono esserlo le catastrofi, e non c'è bisogno di capacità o intuito speciali nemmeno per capire quando sono stati fatti dei terribili sbagli. In un famoso discorso del 1959 a Indianapolis, John F. Kennedy osservò che il termine cinese per «crisi» è composto da due simboli grafici, di cui uno significa pericolo e l'altro opportunità. Anche se questo non è magari del tutto vero, è comunque un modo poetico e memorabile di illustrare un concetto molto utile.

Mi sono quasi sorpreso di scoprire che la definizione inglese della parola è già in se stessa soddisfacente. Dal suo uso comune dovremmo pensare che significhi qualcosa come «disastro», che non ha bisogno di ulteriori sinonimi. «Crisi» significa in realtà un punto di svolta, un momento critico in cui i rischi sono alti e i risultati incerti e che implica anche un punto di non ritorno. Significa sia pericolo che opportunità, e quindi il discorso di Kennedy, in questo senso, era corretto.

Il pericolo maggiore sta nel fatto che spesso si cerca di evitare completamente le crisi, e questo in genere significa solo rinviarle. Sarebbe piacevole, anche se noioso, poter navigare sempre su un fiume placido e diritto, senza mai incontrare rapide o anse sul proprio percorso. Oggi molti aspirano a raggiungere il massimo successo con i minimi rischi, soprattutto negli ambienti politici e commerciali. Può addirittura essere un calcolo realistico quando si parte avvantaggiati, come nel caso di qualcuno che entra negli affari dopo aver ereditato una fortuna. Ma per la stragrande maggioranza di noi il successo dipende dal riconoscere, valutare e controllare i rischi. Di queste tre fasi la prima è quasi sempre la più importante e sempre la più difficile: importante perché l'alternativa è di dover lottare per la sopravvivenza quando la crisi esplode, invece di poter controllare i rischi; difficile perché richiede una grande sensibilità per i cambiamenti più impercettibili.

Il campione del mondo Boris Spasskij una volta dichiarò che «il miglior indicatore della forma di un giocatore di scacchi è la sua capacità di avvertire il momento di massima tensione del gioco». È virtualmente impossibile giocare sempre le mosse migliori perché essere accurati va a scapito del tempo e viceversa. Ma se riusciamo a individuare i momenti chiave possiamo prendere le decisioni migliori quando è più importante. Le mosse che facciamo sulla scacchiera non hanno tutte la stessa importanza e dobbiamo basarci sull'intuito per dire a noi stessi che ora, in questo preciso momento, dobbiamo prenderci un po' più di tempo perché tutta la partita potrebbe dipendere da questa decisione.

Oltre a essere un sintomo di buona o cattiva forma, la capacità di riconoscere i punti di crisi è anche un segnale di straordinaria forza in un giocatore di scacchi e in chi debba prendere delle decisioni. I migliori giocatori si distinguono per la loro abilità nel riconoscere i fattori cruciali specifici e generali e lo si percepisce con chiarezza dall'analisi delle partite del passato, malgrado le difficoltà a cui abbiamo

accennato di comprendere oggi ciò che passava nella mente di qualcuno vissuto cent'anni fa, ma anche in questo consiste la bellezza degli scacchi come laboratorio cognitivo. Non possiamo essere sicuri che Emanuel Lasker sapesse che una certa mossa costituiva il momento di massima tensione, ma dalle analisi delle sue partite possiamo dire quando trovò le mosse migliori e quando non le seppe vedere. In genere sappiamo anche quanto tempo i giocatori hanno investito in ogni mossa.

La strategia del vincere a ogni costo

Forse fu il mio desiderio ardente di non dover giocare di nuovo con Karpov per tre anni a provocare un inizio molto turbolento nel nostro incontro a Siviglia. Quattro delle prime otto partite furono decisive, due vittorie ciascuno, ma le altre terminarono in pareggio. Ero deluso dal mio gioco discontinuo e dalla mia incapacità di mettere una distanza tra di noi. Dopo un terribile errore di Karpov vinsi l'undicesima partita da una posizione molto incerta e per la prima volta dall'inizio mi trovai a condurre il match, che prevedeva ventiquattro partite. Dopo quattro pareggi Karpov vinse la sedicesima partita e ci trovammo di nuovo alla pari. A quel punto iniziai a pensare solo al mio titolo e al punteggio di 12 a 12 di cui avevo bisogno per mantenerlo. Mi misi in difesa e smisi di fare pressione su di lui. Dopo tutto, un pareggio mi avrebbe garantito tre anni di pace. Seguirono sei pareggi del tutto irrilevanti che rimandarono la resa dei conti alle due partite finali.

Se l'incontro fosse finito in questo modo avrei mantenuto il titolo, anche se non con la netta vittoria con cui avevo sperato di vincere la nostra maratona, ma a caval donato... Io non volevo fare pressione e Karpov non aveva l'energia per farla. Altri due pareggi erano apparentemente il risultato più logico, e ne sembravano persuasi anche i miei consulenti analisti, Zurab Azmaiparašvili e Josef Dorfman. In realtà i due Grandi Maestri avevano scommesso sul risultato dell'incontro, ma me lo raccontarono solo dopo che ebbi finito di giocare. Dorfman ricevette quote fenomenali per avere scommesso che gli ultimi due risultati non sarebbero stati pareggi.

Per il mio cuore sarebbe stato un magnifico regalo se Dorfman avesse perso la sua scommessa, ma purtroppo la serie di pareggi terminò con il sesto. Dopo una tenace e prolungata difesa, soffrii una delle peggiori allucinazioni della mia carriera e persi nella ventitreesima partita. Di colpo Karpov si trovò in vantaggio di un punto, e gli bastava un solo pareggio per riprendersi la corona che gli avevo strappato due anni prima. Il giorno dopo questa catastrofe mi trovai a iniziare con il Bianco la ventiquattresima partita, che non potevo assolutamente perdere. Caissa, la dea protettrice degli scacchi, mi aveva punito per il mio gioco conservatore e per aver tradito la mia vera natura. Non mi sarebbe stato concesso di mantenere il titolo se non avessi riportato neppure una vittoria nella seconda parte dell'incontro.

Prima di allora, era successo solo una volta nella storia degli scacchi che un campione dovesse vincere l'ultima partita per mantenere il titolo, quando Emanuel Lasker, con le spalle al muro, aveva sconfitto Carl Schlechter nel 1910. La vittoria consentì a Lasker di pareggiare e conservare il titolo per altri undici anni. L'austriaco

Schlechter era conosciuto, proprio come Karpov, per essere un mago della difesa, tanto che il suo gioco insolitamente aggressivo nell'ultima partita contro Lasker ha spinto qualche storico a credere che le regole del gioco richiedessero la vittoria con due punti di vantaggio.

Nel 1985 la situazione era stata opposta: io ero arrivato alla partita finale con un punto di vantaggio e Karpov aveva bisogno di vincere per pareggiare e salvare il titolo che manteneva dal 1975. Come ho raccontato nel capitolo III, in quella partita decisiva Karpov si era lanciato in una strategia d'attacco disperata, ma nel momento più importante era stato tradito dal suo istinto e non era riuscito a trovare le mosse vincenti. All'inizio aveva copiato il mio stile d'attacco per poi frenare nel bel mezzo, tornando al suo solito approccio più cauto, ovviamente con risultati mediocri.

Ora che la situazione si era rovesciata, mi misi a pensare a quell'incontro. Quale strategia avrei dovuto scegliere con il Bianco in una partita finale che non potevo perdere? Naturalmente non si trattava solo della ventitreesima e ventiquattresima partita: in realtà, per noi due erano la centodiciannovesima e la centoventesima, dato il numero straordinario di incontri di massimo livello che avevamo disputato nello spazio di trentanove mesi. In realtà lo percepivo come un unico match la cui finale del dicembre del 1987 era l'apice di quanto avevamo iniziato nel settembre del 1984. Il mio piano per la finale avrebbe dovuto prendere in considerazione non solo le mie preferenze ma anche gli elementi di maggiore difficoltà per il mio avversario. E che cosa avrebbe potuto essere più fastidioso per Karpov del fatto che io invertissi i ruoli e giocassi come Karpov?

Complessità, incroci, confusione e rischi

In qualunque altro contesto la comprensione storica diventa un fatto di opinione. La storia recente è creata e discussa da chi vi è coinvolto e la storia antica è una rete di miti le cui radici sono raramente ancorate a fatti dimostrabili. Le leggende sono passate di libro in libro fino a farci credere di essere vere. Un mito sempre più inconsistente è che le questioni complesse abbiano un'unica risposta oggettiva. Per esempio, nella saggezza popolare la prima guerra mondiale è sovente imputata all'uccisione di un arciduca, come se la storia e la vita stessa potessero essere frammentate in un test a scelte multiple.

Alfred de Vigny scrisse che la storia è un romanzo scritto dalla gente, e come è possibile immaginare un romanzo senza crisi e conflitti? La storia è la storia del susseguirsi di punti di crisi. La mia definizione preferita di crisi è «un momento in cui non si trovano più risposte alle domande». Le crisi sono periodi di incertezza e sacrifici inevitabili. Col tempo il nostro istinto interpreterà l'esperienza che abbiamo vissuto in modo da farci riconoscere più facilmente quei momenti non appena si profilano all'orizzonte. Possiamo anche postulare linee di analisi che si possano applicare a una trattativa di affari o alla negoziazione di un trattato come se fossero posizioni di scacchi.

Come molti dei temi che abbiamo discusso in questo libro, l'inizio di una crisi è una sensazione che avvertiamo immediatamente ma che in genere non riusciamo a

prevenire e combattere con razionalità. Se stiamo attenti possiamo riconoscere i segnali d'allarme e prendere misure per ridurre i danni e aumentare le possibilità di uscire dal momento critico. Possiamo misurare la complessità di una situazione attraverso il numero degli elementi che la compongono e, cosa più importante, delle interazioni esistenti tra di loro. All'inizio di una partita di scacchi ci sono trentadue pezzi sulla scacchiera, eppure nessuno definirebbe complesso lo schieramento iniziale: i pezzi sono divisi in due gruppi e non interagiscono tra di loro. La complessità nasce quando gli elementi si combinano come in un'imprevedibile formula chimica: quando la densità delle complicazioni e delle connessioni raggiunge il massimo, allora siamo a un punto di crisi. Dobbiamo anche essere consapevoli della portata delle decisioni che dobbiamo prendere e della loro relativa difficoltà. Un altro segnale da non ignorare è quando i percorsi tendono a divergere in modo crescente. A tutti piace mantenere aperte le proprie opzioni il più a lungo possibile: è una sana tendenza naturale. Le difficoltà arrivano quando ciò significa rimandare una decisione inevitabile: dobbiamo riconoscere il punto in cui l'aspettare non comporta più alcun vantaggio.

Viaggiando, difficilmente si scambierebbe una curva cieca per un ampio incrocio: le scelte spietate in genere si preannunciano per tempo. Se cadiamo nella tentazione di rimandare le decisioni fino all'ultimo, sperperiamo il vantaggio di esserci accorti che stavano avvicinandosi, mentre dobbiamo usarlo per prepararci. Se riusciamo a vedere una crisi già quando si sta profilando, siamo in grado di posizionare le nostre forze nel modo corretto.

Per definizione, ogni crisi ha un fattore tempo. Anche un tema come il riscaldamento globale che pure, alla lettera, è di una lentezza glaciale prospetta all'umanità una serie di scadenze. Tuttavia, il contrario non è necessariamente vero. È possibile trovarsi in una stretta di tempo senza che si possa parlare di crisi. Se c'è poco in gioco o non è possibile un risultato negativo, allora si tratta solo di un problema di ansietà.

Un giocatore di scacchi fin dal primo secondo muove pezzi e amministra l'orologio con tutta là velocità di cui le sue mani sono capaci e a quel punto più che di scacchi si può parlare di Nintendo. È fondamentale non permettere che il tempo diventi un fattore così travolgente da spazzare via tutti gli altri elementi.

Un pilota automobilistico corre su circuiti che non richiedono molto in tema di anticipazione, per quanto le altre macchine la rendano necessaria. Nella vita reale percorriamo un'autostrada con infinite rampe di uscita, una al secondo. Ogni rampa di uscita è una decisione e poche sono indicate chiaramente. Un altro segnale di crisi è quando i segnali iniziano a confondersi o scompaiono del tutto.

In altre parole, più è difficile riconoscere le differenze qualitative tra le possibili opzioni, più è probabile perdere il controllo della situazione. Possiamo distinguere una situazione di questo tipo dalla complessità che può essere alta anche se la scelta è solo tra due opzioni. Franklin D. Roosevelt osservò che la decisione più difficile che aveva dovuto prendere durante la seconda guerra mondiale era stata la scelta di chi avrebbe dovuto guidare l'invasione dell'Europa nel D-Day. Per molti l'incarico avrebbe dovuto essere affidato a George Marshall, il comandante di fiducia di Roosevelt, invece andò a Dwight Eisenhower per la semplice ragione che Roosevelt

voleva che il suo più fidato collaboratore (e pianificatore più efficace) restasse al suo fianco durante il momento critico della guerra.

Oltre che per la complessità e per il carattere di non ritorno, lo sbarco in Normandia fu anche un punto di crisi per la più ovvia delle ragioni, l'investimento delle risorse. Se la posta in gioco è alta e le conseguenze di un eventuale fallimento devastanti, la situazione è una congiuntura di crisi, indipendentemente dalle possibilità di successo.

Psicologi e filosofi dell'etica e della logica si divertono a comporre enigmi che ci obbligano a equilibrare i fattori di crisi. Immaginiamo un gruppo di mille soldati intrappolati in una tormenta di neve. Ci sono due vie d'uscita: una lunga marcia in una valle innevata o una breve ma insicura cengia di roccia che gira intorno a una montagna. Se il comandante sceglie la valle, perderà di sicuro il quaranta per cento dei suoi uomini, ma se sceglie la montagna c'è il cinquanta per cento di possibilità di salvarli tutti e il cinquanta di farli morire tutti. Che cosa sceglierà? Quali devono essere le percentuali che ci convincono a una scelta piuttosto che a un'altra?

Un direttore generale deve decidere se ridurre del quaranta per cento i suoi dipendenti o evitare licenziamenti e rischiare che la sua azienda fallisca. In ogni decisione, dall'investire i nostri risparmi al programmare una vacanza, dobbiamo capire quando scommettere e quando giocare tranquilli. In fondo la nostra decisione dipenderà dal nostro carattere e dal nostro rapporto con un determinato livello di rischio. I calcoli dovrebbero sempre essere un fattore da considerare perché rientrano tra le modalità superiori. Seguire le nostre reazioni viscerali invece di condurre le analisi necessarie significa superare la linea tra il pensiero intuitivo e la pigrizia mentale.

Una classica situazione delle favole russe è quella in cui l'eroe si imbatte in una roccia magica coperta di iscrizioni. Ha tre possibilità, ognuna delle quali offre seri svantaggi. Il pericolo è imminente e la questione è solo quale rischio assumersi. Nella vita è raro che le scelte siano così ben determinate. Le nostre decisioni sono sempre un bilanciamento di vantaggio e sacrificio e non dobbiamo essere talmente accecati da quello che guadagneremo al punto di non vedere quello che perderemo.

Quale dovrebbe essere la nostra reazione in una simile situazione? Una tendenza comune è cercare di tagliare il nodo invece di cercare di scioglierlo. Secondo la leggenda, è un metodo che funzionò a meraviglia per Alessandro a Gordio, ma noi non possiamo portarci dietro una spada sulla scacchiera, su un foglio di calcolo o in un programma di business. A volte non esiste una semplice ed evidente soluzione. Altre volte preferiremmo sciogliere il nodo per conservare la possibilità di usarne la corda in qualche altra occasione. La tentazione di evitare molte piccole e delicate decisioni prendendone una importante è forte, ma sovente ciò significa bruciare ponti che potrebbero essere lasciati intatti se avessimo voglia di prestare maggiore attenzione e impegnarci di più.

Errori da entrambe le parti

Se non avessi combattuto centodiciannove partite contro Karpov sarei stato incapace di sopravvivere alla più importante di tutte, la centoventesima. La sconfitta nella ventitreesima di quest'ultimo match avrebbe potuto avere un effetto devastante e avevo meno di ventiquattro ore per preparare quella che avrebbe potuto essere la mia ultima partita come campione del mondo di scacchi. Quale fu il «segreto» della mia preparazione? Giocare a carte con il mio team e concedermi cinque o sei ore di sonno.

Il punteggio totale della nostra maratona mondiale era di sedici vittorie a testa e ottantasette pareggi. Se avessi vinto, non avrei vinto solo l'incontro ma avrei preso il comando nel nostro punteggio complessivo. E allora perché scelsi le carte e il sonno invece di un'opportuna preparazione? Dopo centodiciannove partite con Karpov non c'era assolutamente niente di nuovo che avremmo potuto scoprire in poche ore di ansiosa analisi. Delineammo una strategia di base, ma nient'altro: pensammo che sarebbe stato meglio sfruttare il tempo che rimaneva cercando di recuperare le mie energie nervose e fisiche per la battaglia. Sembra una scelta quasi impossibile per uno come me, abituato a preparazioni ossessive, ma si trattava solo di spostare le risorse, perché la strategia che avevo scelto non avrebbe richiesto un'esplosione d'energia, ma una lenta combustione.

Il magnifico teatro Lope de Vega era pronto per la ventiquattresima partita. L'incontro sarebbe stato trasmesso in diretta dalla televisione spagnola. Il mormorio del pubblico, che in genere precedeva l'inizio, qui aveva il livello di un rombo. Più tardi mi raccontarono che l'entusiasmo dei cronisti spagnoli poteva far pensare a chi seguiva la diretta per radio o in televisione che stessero trasmettendo una finale di boxe tra pesi massimi, e in effetti era così.

L'arbitro fece partire il mio orologio e io spinsi il mio pedone «c» due caselle avanti, proprio come avevo già fatto in precedenza altre otto volte nel match. La differenza sarebbe arrivata nelle poche mosse successive, quando trattenni al centro i miei pedoni e sviluppai l'azione sui fianchi. Avevo scelto dall'inizio di evitare una battaglia alla «vincere o morire». Aprii lentamente, quasi con una certa passività, per mantenere il maggior numero possibile di pezzi sulla scacchiera. Quella tecnica avrebbe messo Karpov sotto pressione psicologica, malgrado la sua esperienza in manovre di quel tipo. In assenza di una continuità chiara e dominante avrebbe avuto la tentazione di semplificare e scambiare pezzi, perfino a costo di mantenere una posizione lievemente inferiore. Era ovvio che con meno pezzi sulla scacchiera il grado di complessità si sarebbe abbassato, diminuendo le possibilità di un risultato decisivo, ma fino a quando ero in grado di mettere un «cartellino di qualità» abbastanza alto su questi scambi sentivo che stavo mantenendo un buon livello.

Il mio metodo «a fuoco lento» ebbe anche il vantaggio di mettere Karpov in seria difficoltà. Con gli interessi che c'erano in gioco, era molto cauto e perdeva tempo prezioso per controllare e ricontrollare mosse che normalmente sarebbero state veloci. Con il progredire del gioco, Karpov fece in modo di scambiare la metà dei pezzi, ma la sua posizione era ancora sotto pressione. A ogni mossa arrivava a un passo dal pareggiare ma non riusciva a mettere fuori la testa dall'acqua: intanto il tempo stava diventando un fattore sempre più critico.

Vedendo una possibilità di attaccare, mossi il mio Cavallo verso la casa centrale e5, offrendo un pedone. Karpov abboccò e lo prese, cedendo a una tentazione che avrebbe potuto portarlo al disastro. E ora doveva anche giocare rapidamente perché mancava ancora un bel pezzo per arrivare alla quarantesima mossa quando, secondo le regole di quell'incontro, il gioco sarebbe stato aggiornato e si sarebbe aggiunto tempo supplementare per la ripresa del giorno dopo (oggi, soprattutto per il fatto che i giocatori usano i computer per aiutarsi nella fase di analisi, si tratta di un tipo di aggiornamento obsoleto).

Io scambiai le Torri e rimasi con la Regina, il Cavallo e l'Alfiere contro la sua Regina e due Cavalli. Lui aveva un pedone in più ma io avevo visto una possibilità tattica che mi avrebbe permesso un poderoso attacco. I suoi pezzi erano pericolosamente scoordinati e il Re era vulnerabile. Se fossi riuscito a penetrare nella sua posizione con la mia Regina avrei potuto sfruttare entrambi i fattori in un colpo solo: il problema era dove muovere la mia Regina nella trentatreesima mossa. Karpov poteva solo aspettare, sapendo che avrebbe dovuto rispondere quasi immediatamente o non avrebbe avuto tempo sufficiente per fare le otto mosse successive senza perdere la partita.

Ero assorto nei miei pensieri quando fui sorpreso da un colpetto sulla spalla. L'arbitro danese si sporse verso di me e mi disse: «Signor Kasparov, deve scrivere le mosse». Ero così preso dal gioco che mi ero dimenticato di annotare gli ultimi due passaggi sul foglio segnapunti, come richiesto dal regolamento. Ovviamente l'arbitro aveva ragione di ricordarmi le regole, ma aveva scelto il momento sbagliato per essere rigido: un colpetto di quel genere avrebbe potuto far sì che il destino decidesse di volgere in un'altra direzione.

Giocai la mia Regina nella casella sbagliata: mancai di acume e non vidi che una mossa diversa basata sullo stesso concetto sarebbe stata più forte, così diedi a Karpov la possibilità di un'intelligente difesa e in un attimo si trovò a una sola mossa dalla conquista del titolo. Ma la sua affrettata risposta dimostrò che non era lui il giocatore migliore, anche se i nostri reciproci scambi di errori sarebbero stati scoperti solo dopo la fine del gioco.

La migliore opportunità di Karpov per difendersi era passata e le mie forze circondarono il Re nero. Mi servì riguadagnare il pedone che avevo sacrificato e quando raggiungemmo la quarantesima mossa, finendo la lotta contro il tempo, la mia posizione era nettamente superiore. Il gioco fu aggiornato all'indomani con il titolo ancora incerto. Sarebbe stata una lunga notte.

Imparare da una crisi

Si può parlare di crisi quando veniamo messi alla prova e attiviamo le nostre capacità e i nostri sensi. Non è solo la voglia di una bravata a spingere alcuni individui fino al punto di rottura nella ricerca continua di un conflitto con se stessi e con gli altri. Chateaubriand scrisse che «i momenti di crisi raddoppiano la vitalità negli uomini». Dobbiamo prendere quei momenti come sfide per rivedere le nostre azioni e riesaminare le ultime crisi per vedere come le abbiamo gestite. Se non

possiamo ricordare una crisi recente nella nostra vita, magari evitata con successo, o siamo molto fortunati o molto noiosi o entrambe le cose.

Provocare una crisi richiede un tempismo perfetto se è nostra intenzione sopravvivere alle sue conseguenze. Possono anche esistere altri fattori a nostro vantaggio, come materiale, tempo e qualità, e ciò nonostante se si sbaglia nella valutazione di quelli prevalenti, può finir male.

Simón Bolívar fu il grande liberatore dell'America Latina. Riuscì a espellere il regime colonialista spagnolo dal suo paese natale, il Venezuela, per poi fare lo stesso con Colombia, Perù e nello Stato che da lui prese il nome, la Bolivia. I suoi successi militari, presto replicati dal generale argentino San Martín nel Sud del continente, furono direttamente avvantaggiati da quanto stava succedendo in altre parti del mondo. Nel 1808 Napoleone aveva invaso la Spagna e imprigionato il re Carlo e suo figlio Ferdinando, interrompendo il controllo spagnolo sulle estese colonie che possedevano. Prendendo la palla al balzo, Bolívar e i suoi sostenitori si mossero contro la Spagna nel Nuovo Mondo, lanciando una guerra d'indipendenza che avrebbe presto coinvolto l'intero continente. In soli quindici anni, e nonostante avesse organizzato la più imponente spedizione militare transoceanica vista fino ad allora, la Spagna dovette abbandonare il Sudamerica.

Le tessere del grande domino continuano a cadere se guardiamo le ripercussioni che l'invasione francese della Spagna ebbe sulla Francia. La Spagna si trasformò in un fianco debolissimo per Napoleone, soprattutto perché la resistenza spagnola era appoggiata dal duca di Wellington e dall'esercito britannico. Napoleone non aveva valutato in modo appropriato le conseguenze dell'invasione della Spagna, che trasformò un alleato debole e instabile della Francia in un territorio aperto ai suoi nemici inglesi. I reggimenti britannici che fronteggiarono con successo l'esercito francese in Spagna si ripresentarono poi alla testa dell'esercito di Wellington a Waterloo.

È facile guardarsi indietro e parlare del corso della storia e della fine inevitabile del colonialismo. Un corso storico, però, non è un prodotto del destino, ma di persone reali che hanno preso decisioni rischiose e si sono mosse da una crisi all'altra. Tranne i disastri naturali, niente succede di punto in bianco. In una posizione di squilibrio, il primo che prenderà una decisione sarà quello che alla fine scriverà i libri di quella storia. Perdere ma essere dalla parte giusta della storia è una consolazione solo per i discendenti, sempre che ce ne siano. Il fattore tempo è doppiamente critico perché si può arrivare o troppo presto o troppo tardi. Non possiamo limitarci a completare la nostra preparazione e aspettare che le occasioni vengano a cercarci: la finestra di opportunità può chiudersi con la stessa velocità con cui si apre, e quindi dobbiamo sempre essere pronti a correre verso una conclusione.

Da queste situazioni possiamo trarre degli insegnamenti perché le crisi richiedono decisioni atipiche. Ci accorgiamo che i nostri modelli abituali non si adattano granché bene, che le risposte facili sono inutilizzabili. La situazione può diventare così complicata e cambiare così rapidamente da non consentirci altro che delle congetture. In tali circostanze devono per forza entrare in gioco fattori di valutazione più astratti e soggettivi. Non abbiamo tempo per analisi particolarmente concrete ed è arduo attingere ai dati del disco rigido: sono i momenti in cui i grandi generali si

distinguono da quelli che sono solo bravi e un leader politico può guadagnarsi l'immortalità.

Tra le numerose cause che portarono alla prima guerra mondiale, la più significativa fu forse l'errata valutazione dei costi da parte dei partecipanti. La guerra russo-turca del 1877-78, che a quei tempi era un ricordo ormai lontano, era terminata con il tentativo da parte delle grandi potenze di stabilire una pace duratura al Congresso di Berlino. L'elevato numero di vittime, che secondo alcune stime ammontarono per i russi a circa 200.000 uomini, portò molti statisti di allora a pensare che non si sarebbe mai più dovuta combattere una guerra tra le grandi potenze. Le armi moderne erano troppo pericolose, le perdite di vite troppo ingenti.

Eppure la dura lezione del 1878 era già stata dimenticata quando ci si riunì di nuovo alla fine della prima guerra mondiale per discutere il disastroso Trattato di Versailles. Pochi avevano immaginato che la guerra sarebbe durata così a lungo e che avrebbe portato alla rovina quattro grandi imperi. Se gli Ottomani avevano già avuto segnali dell'imminente caduta, non si può dire altrettanto per i russi, i tedeschi e gli austroungarici. Ma invece di portare alla rapida soluzione che tutti si aspettavano, la guerra divenne un catalizzatore per quasi tutte le crisi esistenti e imminenti dell'Europa.

L'incapacità degli statisti europei di vedere il potenziale di devastazione si unì a molti altri elementi: la complessa rete di trattati era cresciuta in modo così arzigogolato che un atto di aggressione compiuto in qualunque parte del continente avrebbe scatenato una reazione a catena che sarebbe sfociata in una guerra generale. La Gran Bretagna, per esempio, entrò in guerra perché un trattato la obbligava a intervenire in difesa non del suo potente alleato francese, ma del piccolo Belgio.

Forse vorremmo poter pensare che una confusione e una mancanza di prospettiva di questo genere siano cose del passato. Oggi le comunicazioni internazionali istantanee ci forniscono informazioni in diretta da ogni parte del mondo. Eppure neanche i media più perfezionati sono in grado per sé di creare o scongiurare una crisi. Come sappiamo, vent'anni dopo che «la guerra per finire tutte le guerre» terminò nel 1918, ne scoppiò un'altra ancora più cruenta. Le grandi potenze ridisegnarono molti confini nel tentativo di creare una pace duratura, ma se guardiamo i risultati ci rendiamo conto che ogni decisione nata dalla prima guerra mondiale è sfociata alla fine in conflitti e caos. Germania e Polonia, Iraq e Kuwait, i Balcani, gran parte dell'Africa: i trattati di Versailles posero le fondamenta di futuri squilibri in tutto il mondo. I Balcani esplosero già ventisette anni dopo. Più recentemente, l'occupazione dell'Iraq dopo l'invasione è l'esemplare illustrazione di come guardare solo le crisi che abbiamo di fronte possa impedirci di scorgerne un'altra ancora più vasta e nascosta che emerge all'improvviso.

E allora qual è l'insegnamento? Ogni crisi ha tante soluzioni quanti sono gli individui che la affrontano. Le soluzioni su misura che troviamo dipendono comunque dalle nostre capacità (purtroppo sono più numerosi i modi per fare male una cosa che per farla bene). Se una crisi è un momento in cui non si può rispondere facilmente a certe domande, non possiamo aspettare di essere aiutati ad affrontarle da modelli predefiniti.

Lo scrittore polacco Stanislav Ezhi Letz ha osservato che per raggiungere la sorgente di un fiume dobbiamo nuotare controcorrente. Con coraggio ed esperienza possiamo arrivare ad accettare le crisi e anche cercare di individuarle in tempo, per affrontarle secondo le nostre regole. Invece di avere paura dei momenti di massima pressione e rischio, dobbiamo accettarli come inevitabili e dedicarci a rafforzare la nostra capacità di prevederli e fare i conti con le loro conseguenze.

Avere il titolo in pugno

Era stato essenziale concedermi una buona notte di sonno prima del gioco, ma c'era ancora parecchio da lavorare. Sulla scacchiera erano rimasti tredici pezzi, tra cui le Regine: ancora troppo materiale per consentire un'analisi definitiva della fase finale. Disponevo di un pedone in più, ma in quella situazione Karpov aveva comunque buone possibilità di pareggiare. Avevamo ancora davanti un bel po' di gioco. Passammo la sera a studiare le possibili difese e come neutralizzarle. Prima della partita pensavo che le mie possibilità fossero un 50-50: cinquanta per cento di vittoria, cinquanta per cento di pareggio.

La migliore notizia era che avrei potuto giocare la mia posizione fino alla conclusione, muovendomi solo per provocare un errore del mio avversario. Il Nero sarebbe stato impegnato in difesa per tutta la partita e Karpov lo sapeva. L'idea di quella prolungata tortura aveva un prezzo: l'espressione rassegnata che vidi nei suoi occhi quando salì sul palcoscenico, pochi minuti dopo di me, mi disse che psicologicamente aveva già perso l'incontro e mi sentii pieno di fiducia in me stesso.

Iniziammo a giocare. Ricordo di essere rimasto sorpreso quando, poco dopo l'inizio, Karpov mosse un pedone secondo uno schema che noi avevamo ritenuto dannoso per le possibilità difensive del Nero. La struttura del suo gioco ora mi era chiara e gli obiettivi più evidenti. Sembrava che le analisi di Karpov e il suo team divergessero dalle nostre, o forse era un errore psicologico. La mossa di Karpov rese la posizione più concreta, riducendo il livello di incertezza. A volte la cosa più difficile da fare in una situazione di pressione è accettare di proposito di non rimuoverla. La tentazione è di prendere una decisione purchessia, anche non di alto livello. Ero convinto della qualità delle nostre analisi e quindi considerai che quella significativa deviazione di Karpov fosse un errore, non un potenziale rafforzamento, e la mia sicurezza aumentò ulteriormente.

Furono necessarie altre dieci mosse di continua pressione prima che iniziassi a sentire di avere la vittoria in pugno. I pezzi di Karpov erano attaccati contro il muro e poche mosse in più mi avrebbero portato a un decisivo guadagno di materiale. Più tardi venni a sapere che il presidente della FIDE, Florencio Campomanes, era occupato a convocare una riunione speciale per decidere come gestire la cerimonia finale che era programmata per quello stesso giorno. In quel momento, però, sembrava che la nostra partita sarebbe durata per sempre: che cosa si doveva fare? Furono scongiurate due crisi in un colpo solo quando qualcuno entrò di corsa nella sala della riunione e gridò: «Karpov ha abbandonato!».

Sicuramente fu la più fragorosa e lunga ovazione in piedi che avessi mai ricevuto dal pubblico fuori dal mio paese natale. Il teatro tremava quando la televisione spagnola interruppe una trasmissione di football per trasmettere la conclusione dell'incontro. Ero riuscito a realizzare quello che Karpov non era stato in grado di ottenere nel 1985: avevo vinto la finale e pareggiato, quindi avrei mantenuto il mio titolo. Questa volta avrei avuto tre anni per godermelo.

Scesi dal palcoscenico di Siviglia e mi gettai tra le braccia di uno dei miei consulenti gridando: «Tre anni! Ho davanti tre anni!». Purtroppo il tempo, per quanto in certi momenti possiamo desiderare che si fermi, continua comunque a scorrere. Quei tre anni passarono più in fretta di quanto pensassi, fino a che ci ritrovammo di nuovo, Karpov e io, faccia a faccia nel nostro quinto campionato del mondo consecutivo. I nostri epici duelli costituiscono una parte della storia degli scacchi che è materia di insegnamento nella formazione di molti dei grandi giocatori contemporanei.

Nel 1990, alla fine dell'ultimo match che si concluse con un'altra vittoria di misura, i punteggi totali dei nostri confronti diretti erano molto vicini. Eppure avevo vinto ogni battaglia, ogni competizione (Mosca, San Pietroburgo, Siviglia, Lione) in ogni momento decisivo. Questo per me ha un significato molto più importante di qualunque statistica sulle vittorie e le sconfitte: significa che ho dato il meglio di me stesso quando era più importante farlo.

Epilogo

La vita è la nostra preparazione

Ciò che saremo nel futuro è determinato non solo dal nostro passato ma anche da come lo comprendiamo e ne facciamo uso. Guardo alla prima metà della mia vita come se fosse il mappamondo che mi regalarono i miei genitori quando ero bambino: con quello che apprezziamo, con i successi e i fallimenti che abbiamo affrontato, il nostro passato crea una mappa della nostra provenienza e della nostra destinazione. Mala cosa più meravigliosa di questa mappa del futuro è che non è incisa sulla pietra e, con intuizione e sforzi, possiamo anche modellarla a nostro piacimento.

La seconda metà della mia vita conterrà molte sfide eccitanti: mi sono lasciato alle spalle l'unica vocazione che abbia mai avuto e ora ho davanti a me nuove mete e nuove persone. Ma per quanto all'inizio mi sentissi disorientato, il mondo degli scacchi mi ha preparato ad affrontare al meglio questa nuova fase. Dopo aver sconfitto un Olimpo di campioni, mi stupirei se a intimorirmi fosse un semplice tenente colonnello del KGB e mi chiedo come potrebbero cedermi i nervi davanti a capi di Stato o direttori generali di multinazionali dopo aver passato la vita sulla scena.

Preparazione e autoanalisi sono state le componenti essenziali di tutto il mio cammino, e quindi credo di possedere gli strumenti necessari per adattarmi a questa nuova lotta. Devo usare strategie e tattiche a me sconosciute e non mi aspetto che la transizione sia indolore. La carta geografica che mi rappresenta è piena di aree grigie e i confini non sono mai definitivi, ma la cosa più importante è che ho imparato a non avere paura di quei territori sconosciuti.

Mio figlio Vadim, che ha dieci anni, sta raggiungendo quell'età di cui io personalmente conservo i primi vividi ricordi. La sua vita sarà ovviamente molto diversa dalla mia, ma spero di tutto cuore di potergli garantire quella guida che so che mio padre avrebbe voluto continuare ad assicurarmi. Sono stato fortunato a incontrare Daga, che per me è amica, sostenitrice e moglie. E soprattutto sono infinitamente riconoscente del fatto che la stessa persona che mi ha guidato lungo la mia prima carriera, mia madre Klara, sia ancora con me all'inizio della seconda. Ogni volta che mi sono trovato di fronte a un percorso difficile mi sono lasciato ispirare dalle sue parole: «Se non ci riesci tu, non lo può fare nessuno».

Basta segreti

Lo scopo di questo libro è di ispirare altri esploratori. Quelli come noi possono osservare le carte geografiche che li rappresentano e salpare verso territori sconosciuti in cerca di nuove sfide. Possono addirittura accettare la sconfitta, se è una

tappa necessaria verso il successo finale. La ragione per cui ricordiamo Magellano è la fede che lo portò a cercare di circumnavigare la Terra nel 1519, anche se pochi rammentano che non si trovava fra i diciotto sopravvissuti che finirono il viaggio.

Da buoni esploratori, dobbiamo prima di tutto pianificare itinerario e strategia, poi mettere in ordine logico le nostre risorse, sistemandole in modo accurato per conservare ciò di cui abbiamo bisogno ed eliminare il superfluo. Una volta in marcia, dobbiamo mantenere lo sguardo concentrato sulla tattica senza mai abbandonare il conflitto, a meno che non siamo convinti che sia necessario per il nostro bene. Ma dovremmo riuscire a non distrarci dal nostro percorso, pur stando attenti a percepire i pericoli e le opportunità che potrebbero presentarsi. Dobbiamo essere costantemente consapevoli dei cambiamenti che avvengono intorno a noi, cercando occasioni per operare scambi positivi che traggano vantaggio da condizioni nuove.

In fin dei conti, dobbiamo essere consapevoli di ogni decisione che prendiamo, non solo valutando le traiettorie d'azione future ma anche guardando indietro per analizzare le nostre scelte passate e l'efficacia del processo che a esse ci ha condotti.

Queste esplorazioni non dovrebbero stancarci, ma riempirci di energia e infonderci ispirazione e una nuova fiducia in noi stessi. I nostri sensi sono tutti all'erta, e quelle che sembravano sfide sconosciute diventano ben presto molto più accettabili della routine a cui siamo abituati. I nuovi stimoli sviluppano il nostro intuito: riusciamo a vedere come si formano le tendenze, mettiamo a fuoco contemporaneamente il quadro d'insieme e i dettagli, i punti diventano più facili da unire. Quando arriva una crisi, l'istinto funziona da preallarme: se siamo presi alla sprovvista, i riflessi ci danno la possibilità di partire all'offensiva invece che giocare in difesa.

Quasi vent'anni fa conclusi una mia autobiografia con queste parole: «Ogni volta che mi sono liberato di un problema oppure ho sconfitto un avversario, mi sono reso conto che le vere battaglie dovevano ancora arrivare... La mia guerra ha un finale aperto». Adesso so che la mia lotta non era solo contro il Comitato dello Sport sovietico o la FIDE o il Cremlino, ma anche contro le caratteristiche e le limitazioni del mio modo di essere. Possiamo usare le nostre energie per assumerci la responsabilità per i nostri destini, operare cambiamenti e fare la differenza. Ognuno ha una propria misura del successo, diversa dagli altri, ma il primo passo fondamentale è capire che il segreto per raggiungerlo è racchiuso dentro di noi.

Una strategia per la democrazia

Alla fine del 2006, mentre questo libro veniva mandato in stampa in diversi paesi, il caos della politica interna russa dilagò nei titoli dei giornali di tutto il mondo. Aleksandr Litvinenko, agente disertore del KGB, naturalizzato inglese e duro critico del Cremlino, venne assassinato con il polonio 212, una rara sostanza radioattiva. Al momento, le indagini sulla sua morte coinvolgono almeno tre Stati.

L'assassinio di Litvinenko seguì di poco quello di Anna Politkovskaja, giornalista famosa per le sue investigazioni, avvenuto a Mosca proprio il giorno del compleanno del presidente Vladimir Putin. I due delitti hanno puntato un riflettore su quello che l'Occidente ha dato per scontato che fosse l'«autocratico ma stabile» regime di Putin. Di colpo i media stranieri hanno iniziato a rendersi conto di quello che l'opposizione russa, di cui faccio parte, sta dicendo da molti anni, e cioè che il Cremlino è sempre più simile a una dittatura che a una democrazia e in più non è stabile come vorrebbe far credere.

Questo nuovo interesse ha portato a una relativa crescita d'attenzione per il ruolo che ricopro nel movimento di opposizione e a quesiti su come la mia precedente carriera di scacchista mi abbia aiutato nella nuova missione. L'editore si è quindi chiesto se non fosse opportuno includere alcuni commenti dell'ultima ora sul modo in cui ho applicato alla battaglia politica che sto conducendo in Russia le idee esposte nel mio libro.

Ma questo secondo epilogo vuole essere qualcosa di più di un opportuno aggiornamento. Mentre scrivevo il libro e preparavo le mie conferenze di economia, ho scoperto che era una grande cosa poter sintetizzare le mie lezioni e metterle in pratica. Potrei quasi dire che ho imparato da quello che ho scritto, confermando il vecchio detto che il modo migliore per apprendere qualcosa è insegnarlo.

L'elemento più importante e difficile della mia nuova agenda politica era lo sviluppo di una strategia in grado di rigenerare le forze anti-Putin. Era come stare seduti davanti a una scacchiera con una posizione in fase di sviluppo e scoprire che ogni variante mi conduceva verso uno scacco matto. Fui subito in grado di riconoscere una similitudine con il mio primo incontro per il titolo mondiale, la maratona del 1984-85 contro Anatolij Karpov. In quell'occasione ero rimasto per molti mesi a un passo dal disastro totale, in una situazione che richiedeva una strategia completamente nuova, basata più sulla sopravvivenza che sulla vittoria. E lo feci: ogni giorno sopravvissi per continuare a lottare l'indomani, fino a che non arrivò il giorno in cui vinsi.

Nel 2004 la situazione delle forze anti-Cremlino era in uno stato di criticità molto simile. Purtroppo in questo nuovo gioco i nostri avversari cambiano le regole continuamente, e sempre a proprio vantaggio. Ma anche in un contesto così imprevedibile e sleale, una buona strategia ci dà la possibilità di lottare. Iniziai con i punti fondamentali della pianificazione: un'approfondita analisi della posizione e la

definizione dei suoi elementi più vitali. Per prima cosa era necessario individuare i contorni del quadro d'insieme, quindi trovare alleati tra i nemici, impresa abbastanza semplice nel mondo in bianco e nero degli scacchi ma molto più complessa nel grigio regno della politica.

Alla fine mi furono chiare due cose. La prima, che l'esistenza continuativa di un'opposizione organizzata alle azioni repressive di Putin non era assolutamente garantita. Dovevamo aggrapparci con le unghie per sopravvivere o rischiavamo di essere buttati fuori dalla scacchiera. Con un avversario di questo genere non esiste l'alternativa di perdere con stile o raggiungere un accordo pacifico: quando si affronta un governo assolutista che mira al controllo totale, ogni giorno di sopravvivenza lancia un messaggio di speranza: «Siamo ancora qui». Senza accesso alla televisione e agli altri organi di informazione, controllati dallo Stato, era essenziale per noi trovare modi diversi per far conoscere le nostre parole di vitale importanza.

La seconda cosa che capii era il bisogno di formare una coalizione. L'opposizione era nel caos, costituita com'era da piccoli gruppi politici estromessi dal governo, ciascuno dei quali aveva le proprie rivendicazioni contro di esso. Malgrado la varietà di cause e ideologie rappresentate, mi convinsi che dovevamo trovare una causa comune che ci unisse contro la repressione: l'unica era la consapevolezza che la democrazia fosse la nostra sola salvezza. Liberali, comunisti, attivisti dei diritti umani, tutti credevamo, e continuiamo a credere, che se venisse data al popolo russo la possibilità di libere elezioni, il tentativo di Putin di trasformare il nostro paese in uno Stato di polizia verrebbe sicuramente respinto.

Ma questa mossa non nacque da un giorno all'altro. Come primo passo, nel gennaio del 2004 decisi di partecipare, in qualità di cofondatore, alla costituzione del «Comitato 2008 – Libera scelta», di cui divenni poi presidente. Era una coalizione di liberali che condividevano le stesse idee e di esponenti dei media (quindi non solo politici, e questo è importante) la cui finalità era assicurare elezioni libere e imparziali nel 2008, alla conclusione del secondo mandato di Putin che, stando alla Costituzione, dovrebbe essere anche l'ultimo. Il lavoro che ho svolto nel Comitato mi ha fatto capire che i problemi della Russia erano troppo grandi per essere risolti dall'interno o da posizioni ideologiche.

Nel libro ho parlato dell'importanza di evidenziare problemi che non possono essere risolti dall'interno della struttura disponibile, e qui si tratta proprio di questo caso. Mediante negoziati si cercava di accumulare un capitale politico che veniva scambiato con concessioni di poco conto da parte del Cremlino, un processo che serviva solo a perpetuare il sistema corrotto e a rendercene partecipi. Per avere un impatto reale era necessario concentrarsi sul tema principale: dovevamo decidere se lavorare con il Cremlino oppure dedicarci a smantellarne il regime.

Idee di questo tipo erano già nell'aria e portarono, nel dicembre del 2004, al «Congresso civile panrusso», del quale fui eletto copresidente. Avevo osservato l'insoddisfazione diffusa ovunque tra gli attivisti, che erano stanchi di ballare con l'orchestra di Putin e vedere i propri capi di partito concludere affari in cambio di insignificanti aiuti finanziari. Il Congresso civile fu concepito come una piattaforma di unificazione ma non raggiunse il suo scopo, in quanto le forze di entrambi gli

schieramenti politici, quello comunista e quello liberale, erano incapaci di lasciarsi alle spalle la mentalità da guerra civile dell'èra di Eltsin e lavorare in collaborazione con i loro tradizionali avversari. Compresi che avrei dato un apporto notevole se avessi contribuito a gettare un ponte sul fossato che li divideva.

Nel marzo del 2005 mi ritirai dagli scacchi professionistici e fui finalmente in grado di programmare la manovra tattica che avrei applicato sul fronte politico. Un grosso ostacolo era lo scarso accesso ai mezzi di comunicazione, possibile solo nella misura consentita dalle autorità: in questo modo, l'elettorato di base stava scomparendo in tutto il paese. Dovevamo trovare un modo per andare più in là del Sadovoe Kol'co, l'Anello dei Giardini, il ricco centro di Mosca. Avevamo bisogno di un'organizzazione che potesse unificare i gruppi dell'opposizione al di là delle differenze ideologiche e di sviluppare la nostra rete di attivisti sparsi su tutto il territorio. Il nuovo movimento si chiamò «Fronte civile unito» (UCF) e, come suo rappresentante, iniziai a viaggiare per tutta la Russia, da Vladivostok a Kaliningrad, per diffondere il nostro messaggio, spiegare perché la campagna è povera e l'*élite* ricca e, cosa ancora più importante, ripetere che non è troppo tardi per unirsi e combattere per le libertà civili e la democrazia, dato che solo così potremo fronteggiare il peggioramento del tenore di vita.

Unire i raggruppamenti di opposizione ha avuto molte conseguenze positive. La sinistra storica, i nostalgici dell'Unione Sovietica, sono riusciti a riconoscere l'importanza della democrazia liberale e della libertà politica. I liberali hanno imparato ad accettare l'esigenza dei programmi sociali sollecitati dalla sinistra. L'unità ha non solo rafforzato l'opposizione al governo di Putin ma anche chiarito e fatto conoscere gli specifici obiettivi dei gruppi che ne fanno parte.

Ognuna di queste realtà ha contribuito alla mia crescita politica. Ho imparato in fretta e abbiamo fatto molti progressi, ma era necessario raggiungere un pubblico ancora più vasto, all'interno e all'esterno della Russia: era tempo di passare all'offensiva. Il G8 (che farebbe meglio a chiamarsi G7) organizzò una riunione nell'estate del 2006 a San Pietroburgo, quindi i leader e i media del mondo libero si sarebbero trovati in Russia. Era una opportunità d'oro per avvicinarli e trasmettere il nostro messaggio all'esterno.

Organizzammo un congresso a Mosca, una conferenza internazionale che riunì attivisti di tutta la Russia per condividere idee e appoggio alla nostra causa. Invitammo anche giornalisti internazionali e oratori provenienti da ogni parte del mondo che non avessero paura di parlare a voce alta in favore della democrazia all'ombra del Cremlino. Insieme all'altro presidente del Congresso civile panrusso scrissi un'enorme quantità di lettere di invito, chiedendo favori ed esercitando pressioni quando era necessario. Alla fine molte figure di rilievo diedero il loro appoggio, anche se pochi governi del G8 ebbero il coraggio di sostenerci apertamente. Per la conferenza scegliemmo il nome di «L'altra Russia», per informare il mondo che la Russia stabile e democratica che Putin pubblicizza non è reale.

Sapevamo che avremmo compiuto dei progressi significativi se il governo avesse cercato di metterci i bastoni fra le ruote ogni volta che poteva (se questo è un segnale sicuro di successo, dovrei essere orgoglioso del fatto che i modesti uffici dell'UCF

abbiano subìto un'incursione della polizia, pochi giorni prima della nostra marcia del 16 dicembre a Mosca). Il movimento «L'altra Russia» ha riunito l'opposizione russa e, per quanto la nostra situazione sia ancora precaria, di certo siamo riusciti a farci riconoscere come pezzo importante sulla scacchiera politica.

Lo sviluppo dell'opposizione russa si è prodotto parallelamente alla mia evoluzione personale come pensatore politico. L'UCF ha conferito prestigio e peso al concetto del Congresso civile panrusso: e infine tutto si è riunito, letteralmente e anche in senso figurato, nel movimento «L'altra Russia».

Per quanto la nostra posizione possa sembrare sfavorevole, la mia valutazione delle forze dei nostri avversari ha evidenziato che anche loro hanno le proprie debolezze. Diversamente dal vecchio regime sovietico, questa *élite* dominante ha una grande posta in gioco fuori dalla Russia. Le sue ricchezze sono investite in banche, mercati azionari, proprietà immobiliari e squadre di football, in gran parte all'estero, e questo la rende vulnerabile alle pressioni esterne: in pratica, non può permettersi di tagliare certi legami e creare un'aperta ostilità tra una Russia sempre più dittatoriale e l'Occidente.

Ma fino a ora è stato difficile convincere i cosiddetti leader dei paesi liberi e la libera stampa di quei paesi a esercitare una qualsiasi pressione. Putin usa la ricchezza energetica della Russia come una clava e i leader europei si mettono disciplinatamente in riga. Perciò, come terzo elemento della mia strategia cerco di parlare di questa ipocrisia su ogni pagina di giornale a cui riesco ad arrivare.

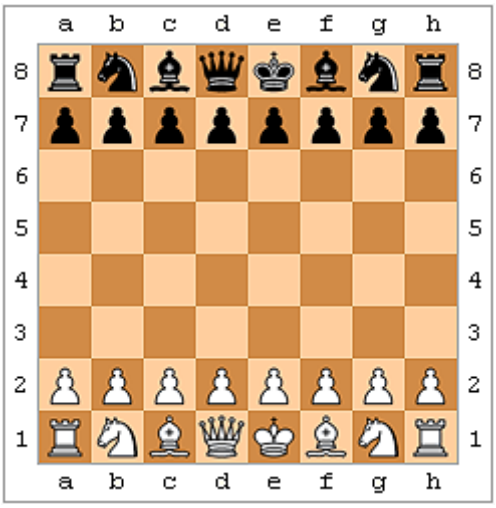
Non si tratta di un piano così a breve termine da non considerare le potenziali conseguenze. È essenziale mantenere la nostra coalizione, perché se il regime di Putin, sempre più malfermo, cadesse per i conflitti interni, si potrebbe arrivare al caos completo. È importante ricordare che solo quindici anni fa, con grande sorpresa dei servizi segreti occidentali, si disintegrò il potente regime sovietico. Sono sempre stato capace di prevedere un numero sufficiente di mosse per essere pronto a ogni eventualità, perfino alla vittoria!

Dicembre 2006

Glossario

Questo glossario costituisce una breve guida ad alcuni termini usati nel testo, molti dei quali si riferiscono a concetti spiegati in dettaglio nel libro

Lo schema sottostante rappresenta la posizione di partenza degli scacchi. La scacchiera ha sessantaquattro caselle o case. Ogni giocatore inizia con otto pezzi e otto pedoni.



Le coordinate segnate sui lati della scacchiera sono alla base della notazione algebrica, il linguaggio simbolico usato negli scacchi per trascrivere le mosse di una partita. Per esempio, «1.e4» rappresenta un pedone che, nella prima mossa, si muove fino alla casella e4. Le mosse di apertura «1.e4 e5 2.Ac4» portano un pedone bianco in e4, poi uno nero in e5 e poi un Alfiere bianco in c4. In questo modo è stato possibile tramandare fino a oggi partite di centinaia di anni fa. I database dei computer attuali contengono milioni di dati.

apertura la fase iniziale del gioco. Le mosse di apertura sono sovente composte da speciali sequenze specifiche chiamate aperture. In genere l'apertura si considera finita quando i pezzi ormai non sono più nelle loro caselle iniziali ed è cominciata la partita vera e propria.

centro le quattro caselle centrali della scacchiera (d4, e4, d5, e5 nella notazione algebrica). Controllare il centro è uno dei principali obiettivi strategici. Il giocatore che controlla il centro della scacchiera è avvantaggiato per quanto riguarda la mobilità dei pezzi e quindi il potenziale di attacco. Il valore di posizione delle diverse caselle dipende dalla loro distanza dal centro.

colore i pezzi sono attribuiti al Bianco o al Nero, senza un necessario riferimento al loro vero colore. Il Bianco fa sempre la prima mossa e ciò garantisce un vantaggio consistente a livello di professionisti.

combinazione una sequenza forzata di mosse, spesso di sacrificio, con un obiettivo specifico.

controllo del tempo la quantità di tempo concessa ai giocatori, decisa dalle regole del torneo e molto differente, dalle partite lampo che finiscono in dieci minuti a quelle classiche che possono durare sette ore.

FIDE acronimo francese della Federazione internazionale degli scacchi (Fédération internationale des échecs).

finale la fase finale del gioco, successiva al mediogioco. La maggior parte dei pezzi sono stati scambiati e il gioco è ormai tecnico e non più strategico.

gambetto un'apertura in cui uno dei due giocatori offre di cedere materiale in cambio di una compensazione sotto forma di vantaggio di posizione.

Grande Maestro un giocatore che possiede il titolo internazionale più alto. A parte rare eccezioni, il titolo è concesso a chi abbia ottenuto tre norme in un torneo e un punteggio minimo di 2.500 nella classifica internazionale.

iniziativa la capacità di creare minacce contro la posizione dell'avversario. Il giocatore che ha l'iniziativa controlla l'andamento della partita grazie alla sua abilità di costruire minacce più efficaci.

match una serie di partite tra due giocatori.

materiale tutti i pezzi e i pedoni, meno il Re che non lascia mai la scacchiera. Un vantaggio di materiale significa avere il maggior valore totale di pezzi.

mediogioco la fase della partita che segue l'apertura e precede il finale. La demarcazione non è netta né universalmente concordata. Come minimo deve essere stato completato lo sviluppo dei pezzi e devono restare ancora possibili una strategia complessa e un gioco di tattica.

orologio da scacchi un sistema di misurazione del tempo a doppia azione che calcola il tempo rimanente di ogni giocatore. Un giocatore fa le sue mosse e schiaccia il pulsante dell'orologio, arrestando il movimento del suo c. mettendo in moto automaticamente quello dell'avversario. Il tempo viene calcolato per l'intera partita, non per ogni mossa. Un giocatore perde quando finisce il tempo a sua disposizione.

pareggio o patta la fine della partita senza un risultato decisivo. In genere ciò avviene in base a un accordo tra i giocatori. Può anche essere deciso dalle regole nei casi di stallo, mancanza di avanzamento (50 mosse) o ripetizione della stessa posizione per tre volte. Nel sistema di punteggio, il pareggio vale mezzo punto per ogni giocatore.

partita un incontro singolo tra due contendenti.

pedone la figura con il valore più basso a causa della sua mobilità limitata. Ogni giocatore inizia con otto pedoni. Ai pedoni non si attribuisce in genere la definizione di pezzi, usata invece per il resto dell'esercito. I pedoni hanno l'unico vantaggio di trasformarsi in un altro pezzo (quasi sempre una Regina) quando arrivano all'altra estremità della scacchiera.

punteggio (o punteggio ELO) rappresentazione numerica delle prestazioni di un giocatore in base ai risultati di ogni incontro. Il sistema di classificazione, sviluppato dal professore di fisica americano Arpa Lo, fu adottato dalla FIDE nel 1970. I Grandi Maestri hanno in genere un punteggio superiore a 2.500-2.800

punti. Un forte giocatore di tornei amatoriali può arrivare a 1.800. Un principiante adulto può arrivare a raggiungere 1.200 punti in pochi mesi di tornei. Un intervallo di 200 punti rappresenta una categoria.

sacrificio cedere materiale in cambio di un vantaggio di posizione o tattico. In genere un sacrificio ha un obiettivo tattico specifico, come ad esempio creare possibilità di attacco contro il Re dell'avversario.

scacchi classici partite in cui ciascun giocatore ha a disposizione molto tempo, almeno novanta minuti, sovente più di due ore.

scacchi lampo partite in cui ai giocatori viene dato pochissimo tempo ciascuno, in genere cinque minuti.

scacchi rapidi partite che concedono una quantità di tempo limitata a ogni giocatore, intermedie tra gli scacchi lampo e quelli classici. In genere durano trenta minuti.

scacco quando il Re di un giocatore è sottoposto a un attacco. Il giocatore sotto scacco deve fare due o tre cose per liberarsi: muovere il Re, catturare il pezzo che lo attacca o frapporre un pezzo per bloccare la linea di attacco.

scacco matto una posizione in cui il Re non può evitare di essere catturato (in realtà il Re non è mai effettivamente catturato). Ne consegue la fine del gioco.

spazio un elemento di una posizione definito da una grande mobilità di pezzi e dal numero di caselle controllate. Un giocatore che ha un vantaggio di spazio può manovrare i suoi pezzi liberamente.

tattica gli strumenti per eseguire un piano strategico. In una partita di scacchi, ogni mossa ha alcune componenti tattiche. La tattica richiede calcolo ed è il fondamento delle combinazioni,

valore dei pezzi il potere relativo dei pezzi è dato in genere dal loro valore rispetto a un certo numero di pedoni. Il Cavallo e l'Alfiere valgono tre pedoni (a volte l'Alfiere un po' di più), la Torre cinque, la Regina nove.

vittoria una vittoria vale un punto e avviene per scacco matto o rinuncia di un giocatore. Pochissime partite professionistiche finiscono con uno scacco matto, dato che in genere si abbandona quando la sconfitta appare inevitabile.